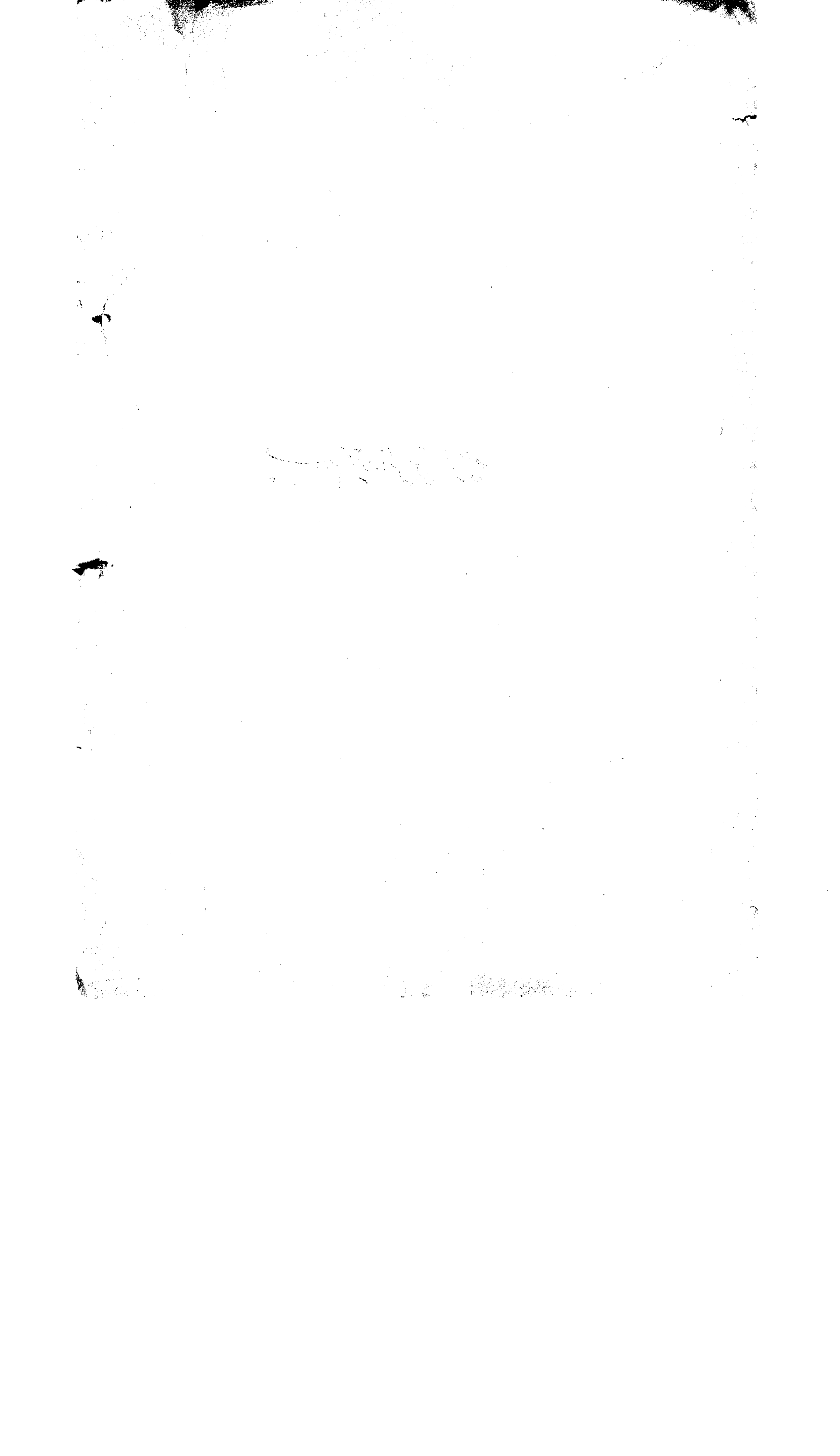
دكتور
كمال حمدى أبو الخير
نائب رئيس الجمعية المصرية للدراسات التعاونية
وعميد معهد الدراسات التعاونية التجارى

تطور مفهوم ديمقراطية الادارة في التنظيمات التعاونية

الناشر
مكتبة عين شمس
١٩٦٧

بسم الله الرحمن الرحيم



فهرس

الفصل الأول

تطور مفهوم ديمقراطية الإدارة

الفصل الثانى

ديمقراطية الإدارة والجمعية العمومية

الفصل الثالث

ديمقراطية الإدارة ومجلس الإدارة

الفصل الرابع

ديمقراطية الإدارة والإدارة التنفيذية

مقدمة

إذا أردنا للتنظيمات التعاونية فى شتى أنحاء البلدان العربية أن تكون قوى متقدمة فى ميادين العمل الوطنى الديمقراطى ، بحيث تسهم عن طريق تضافر جهود الأعضاء المواطنين الاختيارية فى تحسين شئونهم الاقتصادية والاجتماعية .

وإذا أردنا للتنظيمات التعاونية فى شتى أنحاء البلدان العربية أن تتمكن من خلق القيادات الواعية القادرة على تحريك الجهود الإنسانية وحل مشاكلها فى حدود طاقاتها وإمكانياتها .

إذا أردنا تحقيق ذلك كله ، فلابد للحركة التعاونية من دم جديد يغذيها بمفهوم جديد للديمقراطية التعاونية ، هذا الدم الجديد يحسن تعبئة الكفايات المتخصصة النزيهة المدربة المؤمنة برسالتها لإعداده حتى تتخرج قيادات قادرة على أن تغرس فى نفوس وأعماق أذهان المواطنين العرب مفهوم الديمقراطية التعاونية التى تستند إلى الكفاية والعدل وتكافؤ الفرص ، وهى جميعاً معان مستمدة من شرائع السماء فضلا عن أنها الأسس السليمة لدفع عجلة التقدم ، وتعلية البناء .

وقد أعددنا هذا البحث خصيصاً للمؤتمر العاشر للشئون الاجتماعية والعمل الذى دعت إليه الأمانة العامة لجامعة الدول العربية والذى عقد فى عمان فى الفترة ما بين ١٧ — ٢٣ آيار (مايو) ١٩٦٦ ، ونحن شاعرين بأن هذا البحث جزء متواضع على الصعيد العربى لنوضح بعض المفاهيم التى ترتكز عليها الحركة التعاونية السليمة .

المؤلف



تمهيد :

يرى الفكر الثورى لصالح الجماهير العريضة من أبناء الشعب ضرورة الارتفاع بمستوى التنظيمات التعاونية بحيث تكون قوى متقدمة فى ميادين العمل الاقتصادى والديمقراطى ، وبحيث تكون قادرة على التعرف على مشاكل المواطنين واستكشاف حلول ذاتية لهم . ونحن سنحاول فى هذا البحث رسم السبيل لتحقيق أهداف مفهوم ديمقراطية الإدارة فى التنظيمات التعاونية ، موجزين الموضوع فى أربعة فصول .

الفصل الأول

تطور مفهوم ديمقراطية الإدارة

من خلال النشاط الذى قام به مكتب العمل الدولى فى السنوات الأخيرة اهتمامه بدرجة كبيرة بالحركة التعاونية سواء على المستوى الدولى ، أو التنظيمات التعاونية على المستوى المحلى ، وقد خاص من اهتمامه وبحوثه ودراساته بحقيقة هامة ، وهى أن أهم ما ينبغى الاهتمام به فيما يتعلق بالحركات التعاونية فى شتى أنحاء العالم هو « مشاكل التنظيم والإدارة فى التعاونيات »[1]. ومن الأمور التى استقرت فى الأذهان الآن أن التنظيمات التعاونية لها هدفان ، هدف اقتصادى ، وهدف اجتماعى ، وأن هذان الهدفان ينبغى تحقيقهما فى أى تنظيم تعاونى يريد أن يتصف بالصفة التعاونية الحقة ، وبالتالى إذا أراد هذا التنظيم التعاونى أن يكون لبنة فى صرح أو بنيان تعاونى سليم . وقد انعقد إجماع الخبراء التعاونيين فى العالم على أن الاهتمام بتحقيق المصالح الاقتصادية المشتركة للأعضاء يعتبر عاملا على جانب كبير من الأهمية لإمكان تحقيق أهداف التعاون الاجتماعية — الأمر الذى يتطلب ضرورة إدارة التنظيمات التعاونية بأعلى قدر ممكن من الكفاية الفنية والإدارية حتى يمكن أن تحقق أهدافها الاقتصادية وبالتالى أهدافها

---

(١) نرجو الرجوع إلى :

Cooperative Management and Administration. International Labour Office, Geneva, 1960.

ويرجع أيضاً إلى «مفهوم الكفاية فى تطورنا التعاونى» بحث نشر فى الأهرام الاقتصادى بقلم الدكتور كمال حمدى أبو الخير — عدد رقم ١٩٨ صادر فى ١٩٦٣/١١/١٥ ص ٣٢ وما بعدها .

الاجتماعية . ويرى الكثيرون أن من الأمور التي ينبغي أن تؤخذ في الحسبان وتغيب عن أذهان الكثيرون خاصة الزراع ، أن التعاونيات تؤثر تأثيراً كبيراً في تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لغير أعضائها ، وذلك عن طريق تأثيرها في الاحتفاظ بمستوى معقول للأسعار ، ووقوفها كصمام أمان يمنع المنشآت المنافسة من الرفع المصطنع للأسعار[1] ، كما ويرى قادة التعاون أيضاً ضرورة اهتمام الحركات التعاونية في العالم بمسايرة التقدم العلمي ، والاعتماد على الكليات والمعاهد للقيام بالبحوث والدراسات التي يمكنها من التعرف على حقيقة موقفها ، وذلك حتى تتمكن في ضوء هذه الحقيقة من انتهاج الأسلوب العلمي الذي يمكنها من تحقيق أهدافها[2] الاقتصادية والاجتماعية ، كما وأن المستقبل على خلاف الماضي ، سيفرض على التعاونيات حتمية التوسع في وضع البرامج الخاصة بها للقيام بالبحوث والدراسات التي تتعرف بها على مشاكلها ، وذلك حتى تتمكن من إيجاد حلول لها ، خاصة وأن هناك آفاقاً واسعة من النشاط الاقتصادي والاجتماعي أمام التعاونيين بحيث تكفي لاستيعاب جهد العديد من الأجيال القادمة[3] .

وينبغي أن يكون واضحاً أمام التعاونيين جميعاً أنه حينما أقام رواد روتشديل جمعيتهم كانت المشروعات التجارية والصناعية قليلة وصغيرة الحجم بالنسبة لما صارت إليه الآن . وكان كل ما يهم رجل الأعمال وقتئذ هو مجرد إنتاج السلع ثم ينتهي دوره عند هذا الحد . غير أن انحصار التفكير في هذا المجال الضيق إذا كان له ما يبرره من ظروف التجارة التي كانت سائدة قديماً ، حيث لم تكن المنافسة قد وجدت وقويت ، ولم تكن السلع قد كثرت وتنوعت . فإنه ما لبث أن تطور وتغير استجابة لما طرأ على النظام الصناعي والاجتماعي من تطور سريع . فقد تقدمت العلوم والفنون

---

(١) Paul Blair, Tri-State Co-op. Committee Meeting, Ala. No. 27, 1962.

ويرجع أيضاً إلى « الحركة التعاونية بين الوعي والكفاية » بحث نشر في مجلة العلوم السياسية — القاهرة — نوفمبر ١٩٦٢ بقلم الدكتور كمال حمدي أبو الخير .

(٢) Cooperatives and the Future, National Conference on Co-operatives Proceedings, Washington, D.C. Apr. 28-30, 1963.

(٣) Cooperatives : Today and Tomorrow. By : Dr. Ewell Paul Ploy, Associate Professor of Agricultural Economics and Agribusiness, Conisiana State University. The Interstate Printers and Publishers, Inc. Danville, Illinois 1964, p. 571.

التطبيقية ، ونتج عن ذلك اتساع المشروعات وتعقد أعمالها ، واتساع أسواق المنتجات وتعددها ، وتقدم وسائل المواصلات الجوية والبرية والبحرية حتى أصبح فى مقدور المشروعات المختلفة أن تستخدم وسائل النقل المناسبة وصار من السهل عقد الصفقات المختلفة مع وجود الضمانات الكافية بفضل إتساع الخدمات المصرفية والتأمينية ، ثم كان من آثار كبر حجم المشروعات ودخولها مختلف ميادين الإنتاج أن أخذ القائمون عليها أو المنظمون لها يعملون على إيجاد الوسائل التى تيسر على المستهلكين أن يشتروا هذه السلع والخدمات ، ثم دخلت المنافسة عاملا آخر فى حمل كل من هذه المشروعات على تحسين إنتاجها ، والإرتفاع بمستوى كفايتها الفنية والإدارية إلى حد يحول دون الإسراف ويحقق لها أكبر قدر من الوفورات الاقتصادية لكى تتمكن عن هذا الطريق من الوقوف بأسعار منتجاتها فى ميدان المنافسة . ولتصبح أسعار هذه المنتجات مناسبة وتحت متناول قدرة المستهلكين ، ولتغريهم بتفضيلها على السلع الأخرى المماثلة أو البديلة .

وقد لوحظت كل هذه الظواهر والآثار بشكل واضح ملموس عقب الحربين العالميتين الأخيرتين ، فازداد تقدم العلوم والفنون التطبيقية حتى أمكن إقامة شبكة من المواصلات البرية والبحرية والجوية تربط شتى أنحاء العالم ، وأمكن لمختلف أنواع المشروعات أن تستخدم وسائل المواصلات التى تناسبها فى نقل موادها الأولية التى تحتاج إليها ، كما أمكن لها نقل إنتاجها إلى أى جزء من أجزاء العالم ، وبذلك اتسع سوق هذه المنتجات ، وساعد على اتساعه تطور الخدمات المصرفية والتأمينية ، فأصبح من السهل أن تعقد الصفقات وتتم المدفوعات على صورة تطمئن المتعاملين على ضمان حصولهم على حقوقهم كاملة .

وقد تبع هذا التطور السريع فى العلوم والفنون التطبيقية أن ازدادت الحاجة إلى تمويل المشروعات ، فأصبحت تعتمد فى ذلك على عدد كبير من المواطنين ، كما اشتدت الحاجة إلى زيادة التخصص فى مختلف الوظائف التى تحتاج إليها هذه المشروعات تبعاً لزيادة الحاجة إلى توافر الكفايات التى يوكل إليها القيام بمهام التنظيم والإدارة ، وهذا ما جعل أحد الفلاسفة الأمريكيين يصف عصرنا الذى نعيش فيه بأنه عصر

الثورة الإدارية[١] The Managerial Revolution إذ أن التطور الاقتصادى فى شئون العالم الآن يتوقف على درجة المهارة التى يستطيع بها الأفراد أن ينظموا ويديروا نشاطهم .

وعلى الرغم من أهمية الدور الذى تقوم به الإدارة فى نجاح المشروعات ، فإننا نجد الجهود التى بذلت نحو إعطائها ما تستحق من عناية فى الدول العربية ، ما زالت محدودة النطاق نسبياً ، فاننا نجد بين المديرين الآن أفراداً متخصصون فى فنون أخرى كالهندسة والكيمياء وماإليهما من العلوم والفنون، وقد تطورت الإدارة واستجدت وسائل فنية تعتبر أدوات فى يد الإدارة يجب أن تستعملها فى تصريف أمورها اليومية على خير وجه ممكن . غير أن هؤلاء الذين يجلسون فى مراكز الإدارة لا يعترفون بهذه الوسائل على الرغم من أهميتها وضرورتها للارتفاع بمستوى الكفاية فى المشروعات وتحقيق الأهداف التى أنشئت من أجلها ، وقد يكون ذلك لأنهم وصلوا إلى مراكز الإدارة بفضل السنوات الطويلة من الخبرة التى قضوها فى مجالات تخصصهم ، لذلك نجدهم يتحيزون عند قيامهم بمهمة الإدارة إلى وجهة نظر معينة ، وغالباً ما تنقصهم القدرة على الإحاطة بالموضوع إحاطة شاملة ، ونحن لا نستطيع أن نلومهم على ذلك لأن استعدادهم ظل مدة طويلة مركزاً فى نواح خاصة من فنهم ، ولم يكن هناك من يرشدهم إلى ماهية الإدارة ومعناها ، فاذا أتيحت لهم الفرصة ليتبوأوا مراكز الإدارة فلن يستطيعوا التخلص من المقاييس الفنية لعملهم الذى عاشوا فيه وتمرسوا به طويلا.

وإذا كانت المشروعات فى الخارج ما زالت تعانى الحاجة إلى الكفايات الإدارية على الرغم مما يبذل من جهود لتوفير هذه الكفايات فى مختلف الميادين ، فان الحال عندنا فى الدول العربية يعتبر متخلفاً عن ذلك بكثير . ولا تزال الجهود التى تبذل فى هذا السبيل قاصرة عن توفير هذه الكفايات لمختلف المشروعات فى مختلف القطاعات لكى تحقق الأهداف المرجوة منها فى أسرع وقت ممكن ، وذلك على الرغم

---

(١) James Burham : The Management Revolution Penguin Special

ويرجع إلى الأبحاث الآتية للباحث :

١ — « تقديرات الكفايات العاملة وتدبيرها » بحث نشر فى الأهرام الاقتصادى — القاهرة نوفبر ١٩٦٤ .

٢ — « اشتراكية التعاون والسياسات الإدارية » بحث نشر فى الأهرام الاقتصادى — القاهرة مارس ١٩٦٢ .

من أن هناك اتجاهاً متزايداً لتلبية الشعور بالحاجة إلى طبقة من مديرى الأعمال تتميز بالخبرة والمعرفة والتخصص، والقدرة على الإحاطة الشاملة بالأمور ، والاستعانة بجميع الكفايات فى معالجة الأمور اليومية وحل المشكلات الطارئة .

وفى اعتقادى أن معظم الجمعيات التعاونية فى الدول العربية تفتقر افتقاراً شديداً إلى الكفايات الفنية والإدارية ، وتكفى زيارة واحدة إلى هذه الجمعيات للحكم على مدى النقص فى الكفايات الفنية والإدارية التى تشرف عليها . ولعل أيسر ما يطالعك فى هذه الجمعيات إهمال المظهر سواء فى ذلك مظهر الجمعية أو مظهر موظفيها ، وعدم تنسيق البضائع المعروضة ، إلى غير ذلك من مظاهر الإهمال التى تعمل الإدارة الحسنة على تلافيها وفى ذلك يقول « جيمس بيتر وارباس »(١) — أن المحل المهمل ينم — أول ما ينم — على أن المسئولين عنه مهملون ، تماما كما هو الحال فى الحكومات . فإن الحكومة الفاسدة تنم على فساد الناخبين . إن قذارة الجمعية تعتبر أمر غير عادى بالنسبة للتعاون — لأن التعاون بطبعه نظيف . أما قذارة الجمعية فتدل على أن هناك عناصر غير مؤمنة بالتعاون استطاعت أن تتسلل بين صفوف أعضائه .

ومن الأمور التى يجب أن يفهمها التعاونيون جيداً أن الجمعيات التعاونية أياً كانت أنواعها وسواء أكانت جمعيات للانتاج أو جمعيات للاستهلاك ، ليست إلا منظمات اقتصادية يجب أن ترتفع بمستوى كفايتها إذا أرادت أن تقف على أقدامها ، وتحقق أهدافها فى ميادين نشاطها ، وتتفوق على منافسيها من المشروعات التى تقوم بنشاط مماثل لنشاطها .

والواقع أن الكفايات الفنية والإدارية تعتبر من أهم العوامل التى تساعد على تحقيق هذه الأهداف . ولهذا يحسن الإسراع باتخاذ الخطوات الإيجابية نحو إخراج جيل من الإداريين التعاونيين(٢) الذين يعرفون كيف يستفيدون من الكفايات الإنسانية التى تعمل تحت إدارتهم وكيف يستخدمون هذه الكفايات بحيث يوحدون

---

(١) James Peter Warbasse : Problems of Cooperation. The Cooperative League of the United States of America, 1942, p. 30.

(٢) يرى البعض أن نصف عدد الأشخاص — على الأقل — الذين يقومون بمهام الإدارة فى بعض الدول العربية تنقصهم الخبرة والدراية والتمرين لإمكان القيام بأعمالهم .
Fredrick Harbison and Charles A. Mayers Management in the Industrial World Mc. Graw-Hill Series Management Mc. Graw-Hill Book Company. Inc. 1959.

بين صفوفها ، وينسقون من جهودها ، ويخلقون بينها روح الفريق ، ويوجهونها نحو تحقيق أهداف التعاون المنشودة . ويقول Urwick إنه طالما كانت الأهداف مشروعة فللمنشأة أن تعمل على غرس إيمان الموظفين بهذا الهدف ، فان هذا الإيمان يخلق بينهم وحدة الروح ، فتصبح قوة دافعة تضمن استمرارهم فى أداء وظائفهم بأعلى قدر من الكفاية والتناسق(١) .

ولا شك أن ذلك يتطلب أن يكون هؤلاء الإداريون من الطبقة التى تزودت بالثقافة الإدارية والعلمية ، ومارستها من الناحية التطبيقية حتى يستطيعوا أن يطبقوا مبادىء الإدارة العلمية فى إدارة الجمعيات التعـــاونية . ومن المعروف أن مبادىء الإدارة العلمية قد عم تطبيقها فى الخارج تقريباً فى مختلف أنواع المشروعات . وفى ذلك يقول Ralph. C. Davis إن تطبيق مبادىء الإدارة العلمية لم يعد الآن شيئاً مستحدثاً ، فقد أصبحت هذه المبادىء تطبق الآن تقريباً فى كل نوع من أنواع المشروعات(٢) .

قد يرى بعض التعاونيين أنه ليس هناك حاجة إلى الاهتمام بضرورة توافر هذه الكفايات بحجة صغر حجم معظم هذه الجمعيات ، فإن أى فرد متى كان على جانب قليل من الخبرة يستطيع أن يقوم بتصريف شئونها . ولكن هذا دون شك رأى خاطىء . فانه لا يؤثر فى أساس التنظيم والإدارة أن تكون الجمعية صغيرة أو كبيرة . فان المطلوب فى كلتا الحالتين هو تحقيق غرض محدد وتنفيذ سياسة معينة . وهذا يقتضى ضرورة توفير الكفاية . وفى اعتقادى أن عدم الاهتمام بالناحية التنظيمية والإدارية فى هذه الجمعيات هو السبب فى تعثر خطوات الكثير منها وفشلها . وفى ذلك يقول الأستاذان « الدكتور كيلى(٣) — ولوير » إن كثيراً من المشروعات الصغيرة تقدر مدى الواجبات والمسئوليات التى تقع على عاتق الذين يديرونها ، على الرغم من تعدد هذه الواجبات والمسئوليات ، لذلك نجد هذه المشروعات الصغيرة تقع فى كثير من المتاعب نتيجة لعدم كفاية الإدارة .

---

(١) L. Urwick : The Elements of Administration. Harper and Brothers, 1943, p. 69.

(٢) Ralph C. Davis : Industrial Organization and Management. New York : Harper and Brothers. 1940, p. 14.

(٣) Pearce C. Kelley and Keneth Lawyer. How to organize and Operate a Small Business. Prentice Hall, Inc. 1954. p. 312.

ويقول الدكتور كيلى[1] فى رسالة للدكتوراه « يجب على المنشآت الصغيرة أن تستفيد من التقدم العلمى الذى يحدث فى مختلف الميادين . وألا تقف وحدها بادعاء أنها تقوم بنشاط مختلف ، فانه ليس أبعد عن الصواب من مثل هذا الإدعاء».

وقد أخذت متاجر الأقسام وبيوت البيع بالمراسلة تطبق أخيراً بعض الوسائل الفنية المتبعة فى الإدارة الصناعية بعد تكييفها بالشكل الذى يتناسب وطبيعة الوظائف التى تقوم بها[2] .

ولهذا أرى أن على الجمعيات التعاونية ضرورة مسايرة التطور الإدارى الذى حدث فى العالم ، وخضوعها لقواعد الإدارة العلمية .

ويهمنى أن أؤكد أن هناك حقيقة يجب أن نترسمها فى الدول العربية ، وهى أنه إذا كان علينا أن نرتفع إلى المستوى الجدير بما يجب أن يكون عليه التعاون ، فيجب أن نتعظ بأخطاء الماضى وعبره ومآسيه . فقد أجريت بحوث ودراسات فى كثير من البلدان عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية وتعطلها عن العمل ، وقد تبين من هذه البحوث والدراسات أن الأسباب تكاد تكون واحدة .

ومن بين هذه البحوث ماقدمته الكاتبة « كاترين ويب»[3] إلى المؤتمر التعاونى الثالث الذى عقد بلندن عام ١٨٣٢ ، وذكرت فيه أن فشل الجمعيات التعاونية إنما يرجع إلى أسباب ثلاثة :

١ — عدم اهتمام الأعضاء بجمعيتهم ، ليس فقط من ناحية عدم الإهتمام بحضور الجمعيات العمومية ، ولكن أيضاً من ناحية عدم التعامل معها .

٢ — فشلهم فى القيام بعمليات المراجعة والجرد المستمر .

٣ — إنعدام الكفاية والأمانة لدى المديرين .

---

(١) Pearce C. Kelley, Organization and Management. Trends in Retail Distribution. Ph. D. Thesis, 1930, University of California, Bakerley.

(٢) Delbert J. Duncan and Charles F. Phillips: Retailing Principles and Methods, p. 619. Richard D. Irwin, Inc. 1947.

(٣) Industrial Cooperation; Catherine Webb, The Cooperative Union., London 1906, p. 59.

ومنذ ذلك الحين أجريت بحوث ودراسات كثيرة للتعرف على أسباب فشل الجمعيات . . ومن بينها ما قام به الأستاذان « أكلاند وجونز[١] » عام ١٨٤٤ ، واللذان ذكرا أسباب فشل وانقضاء ١٠٦١ جمعية منذ عام ١٨٢٦ وأرجعا ذلك إلى أسباب يمكن القول بأنها تندرج جميعها تحت ضعف الكفايات الفنية والإدارية .

وفى عام ١٩١٨ نشر الاتحاد العام التعاونى الأمريكى كتيباً من أربعة صفحات بعنوان « لماذا تفشل الجمعيات التعاونية "Why Cooperative Stores Fail" »

ونشر مكتب العمل فى الولايات المتحدة الأمريكية فى عامى[٢] ١٩٢٣ ، ١٩٢٧ إحصاءات عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية للاستهلاك لفترات متعاقبة مدتها خمس سنوات تنتهى فى عامى ١٩٢٠ ، ١٩٢٥ على التوالى .

وفى عام ١٩٢٨ أصدرت لجنة التجارة الاتحادية كتاباً عن التسويق التعاونى[٣] ضمنته فصلا عن أسباب تعطل وفشل الجمعيات التعاونية .
Cooperative Suspension and Failures.

وكذلك أجرت وزارة الزراعة الأمريكية بحوثاً ودراسات عديدة عن أسباب تعطل وفشل الجمعيات . وأولى هذه البحوث ما أجراه جورج ك. هولمز[٤] عام ١٩٠٠ ، ثم أتبعته بتقرير ثان فى عام ١٩٢٣ عن الجمعيات التى توقفت عن العمل منذ عام ١٩١٣ ، وقد تضمن هذا التقرير خلاصة البحث الذى أجرى على ٢٤٣ جمعية من الجمعيات التى توقفت عن العمل .

---

(١) Working Men Cooperators A.H.D. Acland and Benjamin Jones, London : Cassell and Company, 1884, pp. 72-74.

(٢) Consumers' Cooperative Societies in the United States in 1920. Wash., D.C. : Bur. Labor Stat. Bul. 313-1923, pp. 74-75 (Govt. Print. Off.)

ينظر أيضاً : Cooperative movement in the United States in 1925 other than agricultural). Wash, D.C. Bur. Labor Stat. Bul. 437-1927, pp. 96-103. (Gov't Print. off.)

(٣) Cooperative Marketing : Federal Trade Commission, Wash., D.C. Gov't Print. off. - 1928 (70th Congress, 1st Session, Senate Documents 95 : 299-823).

(١) Report of the U.S. Industrial Comission, Wash., D.C.: 1901, Vol. X, p. ccclxvii and Vol. XII, F; P. ccxciv. (Gov't Print. off.)

كذلك أصدرت وزارة الزراعة تقريراً ثالثاً فى عام ١٩٢٤ يتضمن البحوث التى أجريت على ٦٠٨ جمعية من مجموع الجمعيات التى توقفت عن العمل فيما بين عامى ١٩١٣ ، ١٩٢٤[1] وكان عددها ١٠٠٠ (ألف جمعية) .

وقد تبين من التقريرين اللذين أصدرهما المكتب الأمريكى لإحصاءات العمل أن هناك أحد عشر سبباً تكون نسبة مقدارها ٧٤٪ من أسباب فشل الجمعيات ، وهذه الأسباب هى :

١ — عدم كفاية الإدارة .

٢ — زيادة المخزون عن اللازم .

٣ — الإهمال فى إمساك الدفاتر .

٤ — التوسع غير الحكيم فى الائتمان .

٥ — ارتفاع المصاريف الثابتة .

٦ — شراء بضائع بطيئة الحركة .

٧ — اتباع سياسة إجمالى ربح محفض .

٨ — الاعتماد أكثر من اللازم على رأس المال المقترض .

٩ — عدم كفاية رأس المال .

١٠ — تجميد أموال الجمعيات فى أصول ثابتة .

١١ — سوء الموقع .

ولعل من أهم التقارير التى بحثت فى أسباب توقف الجمعيات الزراعية وتعطيلها عن العمل التقرير الذى قدمه الأستاذان :

---

(١) رجاء التكرم بالرجوع إلى التقريرين الآتيين :

U.S. Bureau, Agricultural Economics :

(1) 1923 Why Some Cooperatives have failed, in Agricultural Co-operation, Vol. I, no. 1, Jan. 15. Wash., D.C. : U.S. Bur. Agr. Econ. p. 5 (processed).

(2) Statistics regarding Cooperatives now out of Business in Agricultural Cooperation, Vol. 11, No. 1., Jan. 1. Wash., D.C. : U.S. Bur. Agr. Econ., pp. 3-5. -1924.

يرجع أيضاً إلى « الحركة التعاونية بين الأمس واليوم » بقلم الدكتور كمال حمدى أبو الخير بحث صادر عن جامعة عين شمس — القاهرة عام ١٩٦٤ .

W. W. Cochrane and R. Elsworth 1943, Farmers, Cooperative discontinuances, 1875 — 1939. Wasp., D. C.: U.S. Farm Credit Admin. Misc. Rpt. 65: 29, 38.

وترجع أهمية هذا التقرير إلى أنه قام بدراسة واسعة على عدد كبير من الجمعيات يبلغ ١٤٦٥٥ جمعية ، وهى الجمعيات التى توقفت عن العمل فيما بين عامى ١٨٧٥ ، ١٩٣٩ . وقد تناول هذا التقرير بالتفصيل كثير من الأسباب التى أدت بهذه الجمعيات إلى التوقف عن العمل . وبالتالى فشلها ، وأوضح أنه أمكن القيام ببحوث ودراسات على٧٣٧٣ من مجموع عدد الجمعيات موضوع البحث ، وأنه أمكن حصر ١١٢٧٢ سبباً لتعطيل الجمعيات وفشلها .

وقد ذكر التقرير أنه يمكن القول إن هذه الأسباب تعتبر أيضاً السبب فى فشل بقية الجمعيات .

وفيما يلى نورد جدولا يوضح النسب المئوية لأسباب توقف الجمعيات الزراعية وتعطيلها عن العمل فيما بين عامى ١٨٧٥ ، ١٩٢٩ من واقع الدراسات الواردة بالتقرير المشار إليه .

السبب	عدد مرات حدوثه	النسب المئوية
مصاعب إدارية	٢٢٣٤	١٩٫٨
مصاعب تتعلق بالعضوية	٢٢٢٠	١٩٫٧
أسباب قهرية	١٢٣١	١٠٫٩
قصور المعاملات عن الحجم الأمثل للجمعيات	١١٦١	١٠٫٣
مصاعب مالية وائتمانية	١٠٧٩	٩٫٦
مشاكل فى النقل	١٠٢٠	٩٫١
الانخفاض المفاجىء فى الأسعار	١٠٠٣	٨٫٩
الجهود التى تبذل من المنشآت المنافسة المعارضة	٦١٤	٥٫٤
التكتل والاندماج	٣٥٧	٣٫٢
التطورات التكنولوجية	١٣٥	١٫٢
أسباب أخرى	٢١٨	١٫٩
الإجمالى	١١٢٧٢	١٠٠

وأعتقد أن الأسباب التى وردت عن فشل الجمعيات فى هذا التقرير أو فى غيره من التقارير السابق ذكرها ، يمكن إرجاعها إلى سبب واحد . . هو عدم مراعاة الأصول العلمية فى الإدارة .

وأعتقد أن الأسباب السابق ذكرها تكاد تكون عامة سواء فى أمريكا أم فى أى بلد آخر[1] . فالجمعيات التعاونية يجب أن تتخذ جميع الوسائل العلمية التى تساعدها على تحقيق أهدافها ، ولها فى سبيل ذلك أن تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود الممكنة ، وتستعين بالقيادات الحازمة القادرة ، وتطبق جميع عناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة ، وبذلك تكفل لنفسها نجاحاً يرضى عنه أعضاؤها ، وعمالها وموظفوها والمجتمع الذى يستهدف منها تحقيق أهدافها .

إتجاهات إدارية حديثة فى بريطانيا :

ومن أجل هذا يؤمن الباحثون[2] فى بريطانيا بأن التنظيمات التعاونية ما هى إلا تنظيمات إقتصادية تعمل فى ظل المنافسة القائمة بينها وبين المنشآت الاقتصادية ذات

---

(١) نرجو الرجوع إلى البحث الذى أجراه مقدم هذا البحث عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر وعنوانه « تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر » عام ١٩٥٩ .

(٢) نوجه النظر بصفة خاصة إلى القرار الذى أصدره المؤتمر التعاونى العام فى بريطانيا عام ١٩٥٥ والذى عقد فى مدينة أدنبره باسكتلندا ، ومن مقتضى هذا القرار تشكيل لجنة على مستوى عال على أن توضع جميع الإمكانيات تحت تصرفها لتيسير مهمتها التى تتعلق بمراجعة النظم التى تسير عليها الحركة التعاونية فى بريطانيا واقتراح ما تراه من حلول ، وقد شكلت اللجنة برياسة مستر جيتسكيل الزعيم العمالى المشهور وعضوية مس مرجريت دجى ، بروفسور د. ت. تاك ، والكولونيل س. ل. هاردى ، ومستر موراى ، ولادى هل . وقد قدمت اللجنة تقريرها فى عام ١٩٥٨ ويحتوى على ٣٢٠ صفحة وعنوان التقرير :

Cooperative Independent Commission Report.
Cooperative Union LTD. 1958.

ويرجع أيضاً إلى « دور المؤسسات التعاونية فى الاقتصاد القومى » بقلم الدكتور كمال حمدى أبو الخير — بحث صادر عن مكتب السيد الرئيس للأبحاث الاقتصادية — القاهرة ١٩٦٢ .

النشاط المماثل ، ومن أجل ذلك يرون ضرورة تطبيق قواعد جديدة لتحقيق مفهوم ديمقراطية الإدارة سواء فى جمعيات التجزئة أو فى الجمعيـــات الاتحادية الاقليمية أو جمعيات الجملة .

ومن رأى هؤلاء الباحثين أن التطور الاقتصادى الذى تجتازه بريطانيا ووجود منشآت منافسة سواء فى مجالات الإنتاج أو التوزيع يحتم ضرورة تطوير الأساليب الإدارية التى تسير عليها الحركة التعاونية ، والأخذ بأساليب جديدة تساير منطق التطور ، وتحتفظ بالمفاهيم التقليدية لديمقراطية الإدارة كأسلوب مميز للحركة التعاونية .

وفيما يتعلق بجمعيات الجملة مثلا فإن اللجنة ترى أنه عند إدارتها ينبغى أن يكون هناك إتجاهاً نحو الفصل بين موضوعين :

أولا — ديمقراطية الإدارة　　Democratic Control

ثانياً — الإدارة المهنية　　Professional Management

أما ديمقراطية الإدارة ، فهذه ينبغى أن يقوم بها أعضاء مجالس إدارة منتخبون على أن يكون مفهوماً أن مهمتهم الأساسية الأولى هى القيام بمهام الإشراف والرقابة ، وهذه المهام يمكن لأعضاء مجالس الإدارة المنتخبون لبعض الوقت Part-time أن يؤدوها بكفاية .

أما الإدارة المهنية فينبغى أن يتولاها إداريون محترفون يعملون طول الوقت يتصفون بالكفاية والخبرة والقدرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة .

ويترتب على الأخذ بالمفاهيم السابقة اعتبار أسلوب ديمقراطية الإدارة المتبع الآن فى جمعيات الجملة سواء الانجليزية أو الاسكتلندية فى ظل الظروف الحالية غير مناسب .

"We have formed the opinion that this system is not under present — day conditions, appropriate."

والسبب الذى من أجله ترى اللجنة أن أسلوب ديمقراطية الإدارة المتبع الآن

مناسب ، هو أن مجلس الإدارة المنتخب ديمقراطياً يمارس وظيفتان مختلفتان تماماً ، هاتان الوظيفتان ينبغى أن نوضح طبيعة كل منهما ، وأن لا يحدث أى نوع من أنواع التضارب أو الإحتكاك أو الازدواج ، وهاتان الوظيفتان هما ديمقراطية الإدارة ، والإدارات المهنية وإذا كان الاختلاف بين طبيعة الوظيفتين لم يكن ملحوظاً بدرجة كبيرة فيما مضى فإنما يرجع ذلك إلى أن جمعيات الجملة كانت صغيرة الحجم نسبياً ، أما الآن فإن جمعيات الجملة تعتبر من كبريات المنشآت التجارية فى البلاد ، والمتوقع أنه إذا استمر الحال على الأخذ بمفهوم ديمقراطية الإدارة بالوضع الحالى ، أن ينعكس أثره على الجمعيات بحيث تنخفض مستوى كفايتها دون أن تتمكن الجمعيات حتى من تحقيق ديمقراطية الإدارة بمفهومها الحقيقى الذى تعنيه الحركة التعاونية .

وهناك حقيقة ينبغى أن تفهم جيداً ، وهى أن المنشآت التجارية الحديثة فى حاجة ماسة دائمة إلى الخبرات الفنية ، وأن الرجل العادى بخبراته وإمكانياته المحدودة لم يعد فى استطاعته إدارة التنظيمات التعاونية وفقاً للأساليب العلمية الحديثة ، الأمر الذى يقف حائلا دون نموها وتقدمها .

ليس هناك من ينكر أنه يوجد فى مجالس إدارة جمعيات الجملة أشخاص أدوا خدمات جليلة للحركة التعاونية غير أنه يمكن القول أيضاً دون محاولة للتقليل من شأن أحد بأن التطورات الضخمة الهائلة فى النظم التجارية الحديثة تتطلب رسم السياسات التى تمكن الجمعيات من مسايرة هذا التطور ومقابلة التوسع الذى تقوم به المنشآت التجارية المنافسة .

كما وأن هناك حقيقة أخرى ينبغى أن ندخلها فى الاعتبار وهى أن انتخاب أعضاء مجالس إدارة جمعيات الجملة يكون من بين أعضاء مجالس إدارة الجمعيات المحلية ، وهذه الجمعيات تعتبر صغيرة نسبياً إذا ما قورنت من حيث الحجم أو رقم الأعمال بجمعيات الجملة أو بالمشاريع الضخمة الحديثة ، هذا فضلا عن إنه يمكن القول أن هناك عدداً قليلا جداً من بين أعضاء مجالس إدارة الجمعيات المحلية من قد يكون له خبرة سابقة بالإنتاج أو تجارة الجملة . وهناك اعتقاد بأنه لا يمكن الجزم بأن بعض الجمعيات التعاونية المحلية التى تتميز بالقدرة والكفاية على استعداد لأن تخوض معارك الانتخابات لكى ترسل

ممثلا عنها فى عضوية مجلس إدارة جمعية الجملة ، ولو فرض ورشحت بعض هذه الجمعيات من يمثلها فليس هناك ما يؤكد انتخابهم . ذلك لأن الانتخابات غالباً ما تكون فى صالح أولئك الذين استطاعوا أن يكسبوا ود الرأى العام للتنظيمات التعاونية بغض النظر عما تتطلبه الوظائف المختلفة للمجلس من قدرات مهنية . والمعتقد أن هذه الحقيقة ليس المقصود من ورائها إحراج أى فرد إلا إبراز بعض المظاهر الملموسة . وإن كان هذا لا يمنع إطلاقاً أن تكون هناك خبرات على جانب كبير من القدرة والكفاية داخل المجلس ، إلا أنه يمكن الجزم أيضاً أنه لا يمكن أن يضم المجلس عن طريق الانتخابات جميع الكفايات الفنية والإدارية اللازمة لإدارة مشروعات كبيرة كجمعيات الجملة التعاونية ، وما تطرقه من آفاق التصنيع والخدمات المختلفة .

وقد كان رأى اللجنة قاطعاً فى أن الأسلوب المتبع حالياً فى إدارة جمعيات الجملة قد فشل فى تحقيق ديمقراطية الإدارة .

"The present system also fails, in our view, to fulfil the essential requirements of democratic control."

وقد استند أعضاء اللجنة فى رأيهم هذا إلى أن أعضاء مجالس إدارة جمعيات الجملة منهمكون تماماً فى أشغالهم ، إذ أنهم بحكم مناصبهم مسئولون عن تصريف الأمور اليومية ، هذا بالإضافة إلى قيامهم بالرحلات الداخلية والخارجية التى يتطلبها عملهم وما يرتبطون به من التزامات أخرى شبه سياسية ، كل هذا يثقل كاهلهم إلى الدرجة التى يمكن القول معها إنه ليس لديهم الوقت الكافى الذى يسمح بالجلوس والتفكير .
"They have insufficient time to sit back and think."

وقد ترتب على ذلك ضياع حقيقة الرقابة ، كما وأن ديمقراطية الإدارة صارت ديمقراطية خادعة .

"The reality of control is lost; and the appearance of it is deceptive."

إن الحل الحقيقى يكمن فى أن أعضاء مجالس إدارة الجمعيات المنتخبين ينبغى أن يحرروا أنفسهم من أعباء الإدارة اليومية ، وأن يكرسوا جهودهم لمقتضيات الإشراف والرقابة .

ومن أجل ذلك أيضاً يحسن أن يسمى المجلس الذى يشمل أعضاء منتخبين بمجلس الإشراف "Supervisory Council" على أن يراعى أن تشمل اختصاصاته ما يأتى :

١ — تعيين المديرين المحترفين الذى يعملون طول الوقت ، ومكافآتهم وشروط استخدامهم .

٢ — يفحص مجلس الإشراف التقارير الدورية التى يتلقاها من المجالس الإدارية .

٣ — ينبغى الحصول على مجلس الإشراف فى كل ما يتعلق باتخاذ قرارات خاصة بالسياسات الرئيسية التى تتبعها الجمعيات .

٤ — يمثل مجلس الإشراف القطاع التعاونى للجملة فى مختلف المناسبات كالمؤتمرات التى تعقد فى الداخل والخارج ، وإرسال المندوبين الذين يحملون رسالة الود والصداقة والإخاء إلى الحركات التعاونية فى مختلف أنحاء العالم .

٥ — يتولى مجلس الإشراف مهمة الاتصال Liaison بين قطاع التجزئة وقطاع الإنتاج وقطاع الجملة ، وعليه أن يقوم بمهمة العلاقات العامة ، وبذل الجهود لتعريف كل بوجهة نظر الآخر وما قد يراه من مقترحات .

وعلى ذلك ، فإنه إذا قام مجلس الإشراف بالمهام السابقة ، يكون قد استطاع أن يؤدى مهمة الرقابة نيابة عن الجمعيات الأعضاء ، هذا فضلا عن أن تحرره من أعباء تصريف الأمور اليومية يفسح أمامه الوقت بحيث يمكنه من تحقيق مزيد من الرقابة الديمقراطية التى تستهدفها الحركة التعاونية ، ولا بأس إطلاقاً لإمكان تحقيق هذا من زيادة عدد أعضاء المجلس بحيث يمكن تمثيل شتى القطاعات التى لها مصالح مباشرة مع الجمعية .

ومن الاقتراحات التى ترى اللجنة ضرورة الأخذ بها ، أن ينتخب رئيس مجلس الإشراف على أساس أن يعمل طول الوقت ، وأن يرأس بالإضافة إلى جلسات مجلس الإشراف ، جلسات المجلس الإدارى أيضاً .

ونحب أن نوضح أن ما أخذت به هيئة اللجنة يتفق تماماً مع ما نادينا به عام ١٩٥٩ من ضرورة إضافة مبدأ جديد إلى الحركة التعاونية ، وهو ضرورة تطبيق القواعد العلمية للادارة[١] .

الفصل الثاني

ديمقراطية الادارة والجمعية العمومية

الجمعية العمومية

الجمعية العمومية هى الهيئة التى تتمتع بالسلطة العليا فى كل شئون الجمعية ، وهى تتكون من جميع الأعضاء المساهمين ، فهم أصحاب الشأن الأول فيها ، وتنص القوانين التعاونية على إعطاء كل عضو حق حضور الجمعيات العمومية ، ولكنها تجيز تعليق حق العضو فى التصويت على انقضاء مدة معينة من قبول عضويته بالجمعية . ويبدو أن السبب فى وضع مثل هذا القيد هو تلافى ما قد يحدث من انضمام بعض الأشخاص قبيل انعقاد الجمعية العمومية لمجرد التأثير فى قراراتها أو لترجيح رأى ما على غيره .

وتجيز القوانين التعاونية أن ينوب عن المحجورين القوامون عليهم ، وعن القصر أولياؤهم أو أوصياؤهم ، كما تجيز أن ينيب العضو عضواً آخر عنه فى حضور الجمعية العمومية ، وتمنع أن ينوب عضو عن أكثر من عضو واحد . ويفهم من ذلك أن التعاون يمنح شخصية الفرد وزناً كبيراً وأهمية عظيمة . فالجمعيات التعاونية تعتبر صورة مصغرة للمجتمع الإنسانى الكبير بل تعتبر جمهوريات مصغرة ، أفراد شعوبها هم أعضاؤها ، وهم أصحاب الكلمة والسيادة العليا فيها ، فلا يجوز إنابة شخص من

---

(١) نرجو الرجوع إلى المؤلفات الآتية للباحث :

١ — تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك جامعة عين شمس ١٩٥٩ .

٢ — أصول التنظيم والإدارة مكتبة عين شمس ١٩٦١ .

٣ — التعاون الاستهلاكى : تاريخه — نظمه — مشكلاته مكتبة عين شمس ١٩٦٤ .

غير الأعضاء فى استخـــدام مثل هذه السلطة أو السيادة لأنه قد لا يفهم شيئاً عن التعاون وأهدافه ، فيكون سبباً فى الإخلال أو تأجيل القرارات التى تستهدف الصالح العام للجمعية .

والمعتقد أن المشرعين التعاونيين قيدوا حق الإنابة بألا يتعدى أكثر من واحد، ليضمنوا بذلك حضور أكبر عدد ممكن من الأعضاء فى الجمعية العمومية .

والجمعيات التعاونية فى هذا تختلف عن الشركات المساهمة فالشركات المساهمة تعطى إهتمامها الأول للأموال لا الأشخاص ، ولهذا نرى القوانين النظامية لهذه الشركات تشترط لحضور الجمعية العمومية حيازة عدد معين من الأسهم ، فبينما تشترط القوانين التعاونية فى الغالب أن لا ينوب أحد عن أكثر من شخص واحد ، نرى قوانين الشركات المساهمة تسمح لأى مســاهم من غير الأشخاص الاعتبارية بوصفه أصيلا أو نائباً عن الغير أن يكون له عدد من الأصوات بحيث لا يتجاوز نسبة معينة من عدد الأصوات المقررة لأسهم الحاضرين ، وقد ينص القـانون النظامى للشركة على نسبة أقل .

لذلك يجب على أعضاء مجلس الإدارة فى الجمعيات التعاونية أن يبذلوا أقصى جهودهم فى جذب الأعضاء لحضور الجمعيات العمومية تحقيقاً لما يهدف إليه التعاون من إشراف أكبر عدد ممكن من أعضاء الجمعية فى توجيهها والرقابة عليها ، ثم إن ذلك بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة يدل على ثقتهم بأنفسهم وعدم خوفهم من مواجهة الأعضاء ، وما قد يثيرونه من انتقاد أو اعتراضات تتعلق بطريقة إدارتهم للجمعية ، وهو بالنسبة للأعضاء يشعرهم بأنهم فعلا أصحاب هذه الجمعيات ، وأن عليهم إزاءها مسئوليات تتطلب العمل لما فيه خيرها ونجاحها ، وبذلك لا يرون فى هذه الجمعيات مجرد هيئات تجارية تمدهم بالخدمات ، وإنما ينظرون إليها كما قدمنا على أنها جمهوريات هم أعضاؤها وأصحاب الأمر فيها .

أنواع الجمعيات العمومية واختصاصاتها

(أ) الجمعية العمومية للمؤسسين :

تتكون الجمعية العمومية للمؤسسين من الأعضاء الذين اشتركوا فى تأسيس

الجمعية وهى تجتمع عقب إتمام إجراءات التأسيس والنشر عن الجمعيــة بالجريدة الرسمية[1] ، ويقصد من هذا الاجتماع وقوف المساهمين فى المرحلة الأولى على سلامة الإجراءات التى اتخذت والتصديق على النظام الداخلى وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة الأول الذى سيقوم بإدارة الجمعية نيابة عن المساهمين .

وأرى أنه يجب أن لا تتم إجراءات النشر إلا بعد أن يتأكد المؤسسون بأن هناك حاجة اقتصادية لإقامة الجمعية ، والأفضل أن يقدم المؤسسون بيانات عن مدى إمكان توفير رأس المال للجمعية وأنواع النشاط الذى ستتعامل فيها ، ومصادر الشراء والمنشآت المنافسة لها واتجاهات جمهور المتعاملين نحوها ، ورقم الأعمال المرتقب ومدى توافر الكفايات الفنية والإدارية فى المنطقة إلى غير ذلك من البيانات .

ولعل ما تتطلبه مثل هذه البحوث من بيانات ومعلومات يرينـا إلى أى مدى يجب أن تنهض بأجهزتنا الإحصائية فى الدول العربية لترتفع بها إلى المستـوى الذى تستطيع فيه أن تمد الباحثين بالبيانات والأرقام التى يحتاجون إليها فى رسم سياساتهم وتوجيه جهودهم . ومن أجل ذلك أيضاً نرى ضرورة الارتفاع بمستوى الكفاية فى الاتحادات التعاونية الإقليمية ، فانها ينبغى أن تكون المصادر الأولى للبيانات التى تحتاج إليها الجمعيات المحلية التى تؤسس فى مناطقها، وأن تكون لديها كذلك البيانات والدراسات لتمد بها البـاحثين والراغبين فى تأسيس الجمعيات التعاونية كى يعرفوا الحقائق التى يقيمون على أساسها مشاريعهم التعاونية . وأعتقد أنه لا يمكن إتخاذ إجراءات تكوين الجمعية إلا إذا تبين من هذه الدراسات أن هناك ضرورة دائمة لإقامتها فى المنطقة ، وأن الظروف المحلية تساعد على نجاح المشروع . كذلك يجب الاطمئنان إلى أن العضوية المحتملة تكفى لتوفير رأس المال اللازم لتحقيق أهداف الجمعية ، فانه مما لا شك فيه أن رأس المال يعتبر عاملا فعالا فى قدرة الجمعية على توفير مختلف أنواع السلع والخدمات للأعضاء . وهذا يساعد — مع توافر جودة الصنف والخدمة الحسنة والادارة الرشيدة — على أن يقصر الأعضاء مشترياتهم من السلع

---

(١) لمعرفة إجراءات شهر الجمعيات التعاونية للاستهلاك يرجع إلى الباب الأول ومادة ١ ، ٢ ، ٣ من القرار الوزارى رقم ٧٣ فى ١٩٥٧/٤/٩ باللائحة التنفيذية للقانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ الخاص بالجمعيات التعاونية .

التى يحتاجون إليها على جمعيتهم ، وبذلك يزداد حجم معاملاتها[1] ويطرد نموها .

كذلك تهدف مثل هذه الدراسات إلى التعرف على إمكان حضور الجمعية على الإدارة الرشيدة فى حدود قدرة المنشأة المالية ، والحصول على الموظفين ذوى الخبرة والدراية من أهل المنطقة ، إذ لا بد من توافر مثل هذه الإمكانيات فى عام تسوده المنافسة ، ويتفوق فيه من يكون أكثر وأقوى فى الكفاية الإدارية والفنية التى تحقق أكبر قدر من الوفورات ، وأكبر رقم من المبيعات .

فاذا انتهت اللجان التأسيسية من بحوثها ، واطمأنت إلى توافر جميع العناصر التى تكفل نجاح المشروع ، ترى ضرورة عرض نتائج أبحاثها على الاتحاد الإقليمى لكى يراجع هذه الأبحاث والدراسات ، فاذا ثبت له إمكان قيام الجمعيــة أجازها ، وحينئذ يستطيع المؤسسون اتخاذ الخطوات اللازمة لنشر الجمعية ، واتخاذ الخطوات اللازمة لتأسيسها .

(ب) الجمعية العمومية السنوية :

تختص الجمعية العمومية السنوية بادارة الجمعية ، وتتطلب القوانين التعاونية فى الدول العربية أو تنعقد مرة على الأقل فى كل سنة فى خلال فترة معينة من انتهاء السنة المالية ، وذلك للتصديق على الحسابات السنوية ، وعلى تقارير مجلس الإدارة والمفتشين ومراجعى الحسابات ، ولانتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو استبدال غيرهم بهم ، أو فصل أحد الأعضاء كلما اقتضى الأمر ذلك ، وللنظر فى غير ذلك من المسائل الواردة بجدول الأعمال .

(جـ) الجمعية العمومية العادية :

يعطى المشرع التعاونى[2] لبعض الجهات — كالاتحاد التعاونى أو مراجع

---

(١) يرجع إلى « اشتراكية التعاون تؤمن بالحياة والديمقراطية والملكية » بقلم الدكتور كمال حمدى أبو الخير — بحث نشر فى مجلة العلوم السياسية — القاهرة يناير ١٩٦٢ .

(٢) يرجع مثلا إلى المادة ٣٤ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

الحسابات أو عدد معين من أعضاء الجمعية أو مجلس الإدارة أو الجهات الإدارية المختصة — حق دعوة الجمعية العمومية إلى انعقاد عادى .

وقد أعطى المشرع التعاونى هذه الجهات المختلفة حق دعوة الجمعية العمومية للانعقاد إنعقاداً عادياً لبسط سلطة الأعضاء فى الرقابة على جمعياتهم . فقد ترى جهة من هذه الجهات أن أعضاء مجلس الإدارة قد اتخذوا قراراً من شأنه أن يهدد كيان الجمعية أو يمس مصالحها ، مما يتطلب ضرورة دعوة الجمعية العمومية لاتخاذ ما تراه من إجراءات بشأن هذا القرار ، وقد سميت هذه الجمعية « بالجمعية العادية » تمييزاً لها عن الجمعيات العمومية الاستثنائية .

(د) الجمعية العمومية الاستثنائية :

وتنعقد الجمعية العمومية الاستثنائية كلما عرض أمر يدعو لانعقادها ، أى كلما كان هناك عمل من الأعمال التى تدخل فى اختصاصاتها ينبغى تقريره ، فهى لا تنعقد بصفة دورية كالجمعية العمومية السنوية .

وتختص بالنظر فى أمر تعديل نظام الجمعية الداخلى ، أو اندماج الجمعية فى جمعية أخرى أو حل الجمعية قبل الأجل المحدد لها فى النظام الداخلى ، أو إطالة الأجل المذكور ، أو تعيين المصفين عند حل الجمعية ، وتحديد سلطتهم ، وأجل التنفيذ ، وأجرهم عند الاقتضاء .

وقد وصفت هذه الجمعية بأنها استثنائية ، لأن الأمور التى تتناولها مثل تعديل نظام الجمعية ، أو إندماج الجمعية فى جمعية أخرى ، أو حل الجمعية قبل الأجل المعين لها وما إلى ذلك ، ليس إجراءاً عادياً ، ولكنه إجراء تقتضيه ظروف خاصة .

مقترحات لقيام الجمعية العمومية بمهمتها :

لا شك أن الشخص حين يفكر فى شراء سهم من أسهم الجمعية لا بد أن تكون له مصلحة معينة فى شراء هذا السهم ، والإندراج فى عضوية هذه الجمعية ، لذلك يقع على عاتق أعضاء مجلس الإدارة والمدير ومختلف اللجان أمر تشجيع الأعضاء على البقاء فى العضوية والسعى إلى زيادة عددهم ومواظبتهم وإقبالهم على حضور الجمعيات العمومية.

وأعتقد أن من العوامل التى تساعد على جذب الأعضاء لحضور اجتماعات الجمعية العمومية ما يأتى :

(أ) التنظيم الجيد للاجتماع .
(ب) إغراء الأعضاء بحضور الاجتماعات .

التنظيم الجيد للاجتماع

ويتطلب التنظيم الجيد للاجتماع ضرورة توافر العناصر الآتية :

أولا : الإعداد للاجتماع :

ذلك أن من الأمور المألوفة إذا ذهب عضو فى هيئـة معينة إلى اجتماع خاص بها ، ثم وجد هذا الاجتماع غير منظم ، فانه يؤثر عدم العودة إلى هذا الاجتماع إذا دعى إليه مرة أخرى ، بل قد لا يكتفى بالإمتناع عن حضور الاجتماع فينصح غيره من الأعضاء بعدم تلبية مثل هذه الدعوات ، ويبرر لذلك بأن فى الحضور مضيعة للوقت . ولا شك أن هذه الفـكرة السيئة تعلق بذهن العضو نتيجة لتهاون القائمين على شئون الاجتماع فى إعداده وتنظيمه .

ولهذا يجب أن يحسن القائمون على شئون الجمعية أمر الإعداد للاجتماع ، ويعملوا على أن تصل الدعوات إلى الأعضـاء فى الوقت المناسب ، ويتخذوا من الوسائل ما يكفل حضورهم أو حضور العدد الأكبر منهم فى موعد الاجتماع ، فان ذلك يساعد كثيراً على توثيق العلاقات بين الأعضاء وبين الأعضاء والجمعية ، وهذا يؤدى إلى زيادة الإهتمام بشئون الجمعية وينعكس أثر هذا الاهتمام بوضوح فى صورة زيادة حجم المعاملات .

وتقع مهمة الإعداد لاجتماع الجمعية على عاتق أعضاء مجلس الإدارة ، لأنهم المسئولون عن توجيه الدعوة إليها ، وينبغى أن يتسع الوقت أمام أعضاء مجلس الإدارة للقيام بمهمة الإعداد لانعقاد الاجتماع السنوى .

وأول شىء يجب الإهتمام به فى هذا الشأن هو إعداد جدول الأعمال والعنـاية بتحضيره قبل موعد الاجتماع بفترة كافية لعدة أسباب منها .

(أ) تهيئة الوقت الكافى أمام أعضاء مجلس الإدارة لتوجيه الدعوة إلى الجمعية العمومية ومعها جدول الأعمال، حتى يكون هناك أمام الأعضاء كذلك الوقت الكافى لقراءة التقارير وأخذ فكرة عامة عنها ، ونقدها أن كان فيها ما يستحق النقد .

(ب) تهيئة الوقت الكافى كذلك أمام رؤساء اللجان المختلفة بالجمعية ليرفعوا تقاريرهم إلى أعضاء مجلس الإدارة ، وليجد أعضاء مجلس الإدارة كذلك الوقت الكافى لقراءة هذه التقارير ، وإبداء ما قد يعن لهم من ملاحظات عليها أن كان فيها ما يدعو إلى تسجيل هذه الملاحظات .

بهذه المناسبة نذكر أن من مواطن الضعف فى الجمعيات العمومية ما يلاحظ عند تقديم تقرير أعضاء مجلس الإدارة عن الميزانيــة والحسابات الختامية من أن معظم الأعضاء تقريباً لا يفهمون لغة الميزانيات وما تعنيه عناصرها ، ولهذا يمرون عليها سريعاً دون الإهتمام بفحصها أو مناقشتها ، ومن ثم يستحسن دائماً أن توضح لهم ما تمثله أرقام الميزانية بطرق العرض المناسبة ، كالرسوم البيانية والخرائط التوضيحية ، مع شرح مختصر يوضح أهم ما تتميز به الجوانب الماليــة للعام الذى توضحه هذه الرسوم والخرائط .

(ج) إلمام الأعضاء بمعلومات عن أسمــاء المرشحين ، فان الجمعيات التعاونية تسير وفقاً للأساليب الديمقراطية الصحيحة فى الإدارة ، وهذا يتطلب إذا كانت الجمعية العمومية ستنظر فى إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو استبـدالهم بغيرهم — أن يكون الأعضاء على علم بأسماء المرشحين الذين تدرج أسماؤهم فى جدول الأعمال بجوار البند المخصص لذلك ، ومن ثم يجب أن يفسح لهم من الوقت كى يكونوا فكرة عن المرشحين ، ثم يدلوا بأصواتهم فى الاجتماع لصالح من يعتقدون أنه أولى وأجدر من غيره بأن يمثلهم فى الإدارة ، وهذا يتطلب قفل باب الترشيح قبل شهر أو ثلاثة أسابيع من موعد انعقاد الجمعية العمومية حتى يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من إدراج هذه الأسماء ونشرها على الأعضاء . ولهذا أرى ضرورة النص على ذلك فى القوانين النظامية للجمعيات التعاونية .

ثانياً — اختيار المكان المناسب :

ثم إن اختيار المكان المناسب الذى يتسع لعدد الأعضاء المنتظر حضورهم يعتبر من العوامل المهمة فى التنظيم الجيد للاجتماع . ويمكن توفير هذا المكان بأن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على الاستفادة من المؤسسات الشعبية القائمة فى منطقة عمل الجمعية والتى يتيسر فيها من الإمكانيات ما يساعد على نجاح الاجتماع ، مثل سعة المكان بحيث يستوعب عدد الأعضاء ، وقربه من مساكن أكثر الأعضاء .

ونرجو أن يكون هناك تعاون وثيق بين الدولة والهيئات الشعبية من ناحية والحركة التعاونية من ناحية أخرى ، بحيث تيسر للأخيرة أداء رسالتها وتحقيق أهدافها ، ومن ذلك مثلا فى هذا المقام أن تسمح وزارات التربية والتعليم فى الدول العربية للجمعيات التعاونية بعقد الجمعيات العمومية فى المدارس التى تكون بمنطقة عمل هذه الجمعيات فى غير أوقات الدراسة ، كذلك الهيئات التى لا ترمى إلى الكسب كالساحات الشعبية أو الأندية الرياضية أو الوحدات المجمعة التى تستهدف خدمة المواطنين فى الريف .

وأياً كان المكان الذى يقع عليه إختيار أعضاء مجلس الإدارة ، فيجب التأكد من أنه مناسب للأعضاء المرتقب حضورهم . ومن أنه تتوافر فيه الشروط الصحية من إضاءة وتهوية . . . وما إلى ذلك .

ثالثاً — اختيار الزمان المناسب :

كذلك يجب على الجمعيات التعاونية أن تختار الوقت المناسب لحضور اجتماعات الجمعية العمومية ، فلا تلجأ إلى ما تلجأ إليه بعض الشركات المساهمة من تحديد زمان انعقاد الجمعيات العمومية فى وقت يكون الأعضاء فيه عادة مشغولين بالعمل،فلا يتمكن أكثرهم من حضور الاجتماع ، بل يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يتخيروا الوقت الذى يناسب غالبية الأعضاء .

رابعاً — التذكير بموعد الاجتماع ومكانه :

وذلك يقع على عاتق لجنة العضوية[1]،فيجب أن تبذل أقصى جهودها فى تذكير

---

(١) لجنة العضوية هى إحدى اللجان التى تكونها الجمعية العمومية من بين الأعضاء .

الأعضاء بموعد الاجتماع ومكانه ، فاذا كان للجمعية نشرات منتظمة خاصة بها ، فيجب على هذه اللجنة أن تتأكد من أن كل عدد يصدر بين تاريخ إرسال الدعوة وموعد انعقاد الجمعية العمومية يكون محتوياً على نص الدعوة وحث الأعضاء على حضورها . وأرى أن تخصص كل جمعية لوحة تضعها فى مكان بارز منها ، واقترح أن يكون فى نافذة المعروضات بواجهة الجمعية . ثم تتعاون لجنة العضوية مع اللجنة التعليمية على تحريرها وإخراجها فى أسلوب سهل وصورة جذابة ، وبذلك تكون هذه اللوحة من الوسائل التى تستعين بها اللجنتان فى تعريف الأعضاء بالتعاون وأهدافه ، فعندما يوجه أعضاء مجلس الإدارة الدعوة للجمعية العمومية تهتم لجنة العضوية بنشر نصها فى هذه اللوحة ، وتقرن ذلك بعبارات توضح للأعضاء أهمية حضورهم الاجتماع ، ولا بأس فى هذه المناسبة السنوية أن توضع بجوار الخزانة لافتة تذكر الأعضاء بموعد انعقاد الجمعية ويحسن من المدير وغيره من الموظفين كذلك أن يخاطبوا بأنفسهم أعضاء الجمعية المترددين عليها ويرجونهم التكرم بحضور الاجتماع ويذكروهم بموعده ومكانه .

ولا شك أنه مما ييسر على لجنة العضوية مهمتها إرسال مذكرة « تذكرة » قبيل موعد انعقاد الجمعية. ففى أمريكا مثلا تقوم لجنة العضوية بتحرير قوائم بأسماء الأعضاء وعناوينهم وأرقام تليفوناتهم ، وتقسمها حسب الشوارع والأحياء ، ثم يتولى كل عضو من أعضائها مهمة الاتصال بعدد من الأعضاء القاطنين فى القسم الذى يعهد إليه متابعة الاتصال بالأعضاء القاطنين فيه وتذكيرهم وحثهم على حضور الاجتماع . فان مثل هذه المتابعة وبخاصة فى اللحظة الأخيرة تأتى بأعظم النتائج فيما يتعلق بازدياد نسبة الحضور .

وأرى أن هذه وسيلة يحسن إتباعها فى الدول العربية ، وبخاصة لأن عدد الجمعيات التعاونية التى تستطيع الإعلان فى الصحف عن موعد انعقاد جمعياتها العمومية يعتبر قليلا جداً نظراً لما يتكلفه الإعلان فى الصحف من نفقات . هذا إلى أن كثيراً من الأعضاء قد لا يعرفون القراءة وقد يعرفونها ولكنهم لا يقرأون الصحف ، وهذا ما يزيد من أهمية اتباع هذه الطريقة .

خامساً — إدارة الاجتماع بطريقة جيدة :

تهتم الجمعيات التعاونية فى الدول الأوروبية ، وكذلك فى أمريكا بضرورة تلقين القائمين على شئون الحركة التعاونية التعليمات والأساليب الإجرائية التى تتبع فى تنظيم وإدارة الاجتماعات ، لأنها من الأسس اللازمة لحسن سير العمل وتنظيمه وصبغه بصبغة الجدية والإنتاج .

ونحن نلاحظ أن معظم مناقشات الجمعيات وكثيراً من الهيئات التى يغلب عليها المستوى الثقافى المنخفض تتخذ دائماً طابع الإرتجال وعدم النظام ، مما يتسبب عنه ضياع كثيراً من الوقت واحتدام المناقشة حول أمور تافهة أو شكلية دون الإهتمام بالأمور الحيوية الجوهرية ، وكثيراً ما ينتهى الاجتماع بصورة سريعة بعد أن يكون هذا الجدل غير المجدى قد أنهك الحاضرين وسئموا المناقشة فتصدر القرارات مشوبة بالنقص قليلة النضج ثم تقترع الأغلبية عليها دون اقتناع .

لهذا أعتقد أن من العوامل التى تساعد على التنظيم الجيد للاجتماع إدارته بطريقة منظمة تكفل له النجاح . فاذا كانت كافة الاستعدادات التى ذكرت قد روعيت ، فان نجاح الاجتماع يتوقف مع ذلك إلى حد كبير على الطريقة التى يدير بها رئيس الجلسة هذا الاجتماع ، وهذه هى العناصر التى تقوم عليها الإدارة الجيدة .

(أ) رئاسة الاجتماع :

تنص القوانين النظامية للجمعيات فى الدول العربية على أن يرأس جلسات الجمعية العمومية رئيس مجلس الإدارة ، أو نائبه عند غيابه ، أو أكبر أعضاء المجلس الحاضرين سناً فى حالة غيابهما .

وأنا لا أرى فى كبر السن مبرراً لرئاسة الجلسة ، بل أفضل فى حالة ما إذا شعر الرئيس الكبير فى السن بعدم تمكنه من إدارة الجلسة على الصورة التى تحقق لها النجاح أن يطلب من أعضاء الجمعية العمومية إنتخاب من يرونه أصلح الموجودين من أعضاء مجلس الإدارة لرئاسة الجلسة . وبعد أن يشرف على عملية الإنتخاب ، يعلن النتيجة ، ويدعو الرئيس المنتخب لرئاسة الجلسة .

وسبب الإهتمام بقدرة وكفاية من يرأس الجلسة ويتقن فن إدارتها ، أن نجاح الاجتماع كما ذكرت سابقاً يرجع إلى مهارة الرئيس وقدرته على قيادتها بحيث يسير وفقاً لجدول الأعمال المعد ، وعلى رئيس الجلسة أن يضع نصب عينيه دائماً أن رئاسته لاجتماع الجمعية العمومية لا تهدف إلى إدارتها بطريقة تحقق الموافقة على ما تقترحه الإدارة ، بل عليه أن يعمل قدر استطاعته على إقناع الأعضاء بأن حضورهم كان مفيداً ومثمراً للجمعية، وأن الاجتماع كانت تسوده روح التعاون الحق وأنهم يقدمون خدمات عظيمة للجمعية بحضورهم إذ يساعدون الإدارة فى التعرف على نواحي الضعف ويشتركون بصورة فعالة فى تقديم الاقتراحات البناءة التى تساعد فى رسم سياسات الجمعية وتوجيه نشاطها .

(ب) توافر صحة الانعقاد :

أول القواعد التى يجب أن يراعيها رئيس الجلسة أن يتأكد من توافر العدد القانونى اللازم لصحة انعقاد الاجتماع .

وقد اشترط القانون التعاونى فى الإقليم المصرى فيما يتعلق بعقد الجمعية العمومية[١] السنوية والجمعية العمومية العادية أن لا يعتبر اجتماعهما صحيحاً إلا بحضور الأغلبية المطلقة للأعضاء ، فاذا قل عدد الحاضرين عن ذلك وجب تأجيل الاجتماع إلى جلسة أخرى تعقد فى خلال الخمسة عشر يوماً التالية، ويعتبر الاجتماع التالى صحيحاً إذا حضره $\frac{١}{١٠}$ عدد الأعضاء بحيث لا يقل هذا العشر عن خمسة .

وأرى أنه يحسن بالمشرع التعاونى أن يعدل القانون على أساس أن يعتبر الانعقاد الأول صحيحاً إذا حضره عدد من الأعضاء يبلغ ٣٠٪ من مجموعهم[٢] .

أما فيما يتعلق بالجمعية العمومية الاستثنائية يجب على رئيس الاجتماع أن يتأكد من توافر ما يشترطه القانون من ضرورة إشتراك نسبة معينة من الأعضاء على الأقل . كما يجب أن يتأكد من صحة الإنابات .

(١) مادة ٣٢ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

(٢) تقدر هذه النسبة فى أمريكا طبقاً لحجم الجمعية وعدد الأعضاء المحتمل حضورهم وهى تتراوح فى الجمعيات الصغيرة ما بين ٣٠ ، ٤٠٪ وتنخفض حتى تصل إلى ١٠٪ إذا كانت الجمعية كبيرة يرجع إلى : Organisation and management of Consumers' cooperative and Buying Clubs. No. 666, U.B. of Labor.

ونفضل أن تنص التشريعات التعاونية على أن يحضر الجمعية العمومية رئيس المجلس أو وكيله أو أحد الأعضاء المنتدبين للادارة ، وذلك حتى لايلجأ رؤساء مجالس الإدارة الذين لا يحسنون القيام بواجباتهم إلى عرقلة اجتماعات الجمعية العمومية عن طريق إختلاق الأعذار والتغيب عن حضور اجتماعات الجمعية العمومية ، مما قد يترتب عليه استحالة انعقاد الجمعية العمومية . وأعتقد أن الوعى التعاونى بين الأعضاء كفيل بأن يبرز من بين صفوفهم من يثير موضوع تغيب هؤلاء الأعضاء ، فاذا لم تكن هناك أعذار مقبولة ، وثبت أن هؤلاء الأعضاء لا يقدرون مسئوليات وظائفهم ، فقد يكون من الخير عدم إنتخابهم مرة ثانية ، أو توجيه اللوم لمن يثبت تقصيره ، حتى يشعر — إذا كان يحترم نفسه — بأن من الأكرم له أن يستقيل .

(ج) مراعاة الحياد :

ومن القواعد التى يجب أن يلتزمها رئيس الجلسة الحياد التام ، فاذا كان يرغب فى الإدلاء بوجهة نظره فى بعض المسائل ، فعليه أن يتنحى عن رئاسة الجلسة ويطلب من نائبه أو من أكبر الأعضاء سناً فى حالة تغيب نائبه ، رئاسة الجلسة مؤقتاً حتى ينتهى الموضوع الذى يريد الاشتراك فى مناقشته .

ويجب على رئيس الجلسة أن يلخص بين آن وآخر وجهات النظر المختلفة ، وبخاصة قبيل الاقتراع ، وأن يستعين بملاحظى التصويت ومن يرى الإستعانة بهم فى تنظيم عملية الاقتراع بصورة تحفظ نظام الاجتماع وتضمن الاستمرار فى جدول الأعمال . كما يجب عليه أن يعطى الأعضاء حق الكلام فى المواضيع التى تطرح للمناقشة ، ويطالبهم بالتركيز وإلتزام الوقت المحدد لهم حتى لا تطول المناقشات ويتسرب الملل إلى نفوس الأعضاء .

(د) صحة صدور القرارات :

ويجب على رئيس الجلسة أن يراعى فى القرارات التى تصدرها الجمعية العمومية ضرورة أن يتوافر فيها موافقة الأغلبية اللازمة لصحتها ، ولكن إذا كانت القرارات فى الجمعية العمومية السنوية، والجمعية العمومية العادية تصدر بأغلبية أصوات الحاضرين فكيف تصدر القرارات إذا ما تساوت الأصوات ؟

ترى بعض القوانين التعاونية أنه إذا تساوت الأصوات اعتبر الأمر المعروض[١] مرفوضاً ويرى البعض أنه فى حالة تساوى الأصوات يرجح الرأى الذى ينضم إليه رئيس الجلسة[٢] .

وأنا أفضل فى مثل هذه الحالة أن تعطى لأحد المؤيدين فرصة الإدلاء برأيه ، ولأحد المعارضين مثل هذه الفرصة ، ثم يطرح الأمر ثانية للتصويت ، فاذا تساوت الأصوات يرجح الرأى الذى ينضم إليه رئيس الجلسة . وقد يرى البعض أن الأخذ بقاعدة ترجيح الجانب الذى يميل إليه رئيس الجلسة يعتبر استثناءاً من مبدأ ديمقراطية الإدارة ، ولكن يرد عليه بأن هذه القاعدة مشهورة ، ومعمول بها فى الحركة التعاونية فى معظم الدول هذا إلى أن الترجيح فى مثل هذه الحالة لا يعتبر نوعاً من التمييز ؛ بل هو تقدير لرأى الرئيس ، وهو الشخص الذى أعطاه الأعضاء ثقتهم ، واعتبر بحكم رئاسته للجمعية أقدر من غيره على معرفة الصالح العام ، ولا شك أن هناك فرقاً بين التمييز والتقدير .

وقد يحدث أن يمتنع بعض المساهمين الحاضرين عن الاشتراك فى التصويت ، فكيف تحتسب الأغلبية اللازمة لصحة قرارات الجمعية العمومية ؟

إختلفت الآراء فى هذا الموضوع ، فمن قائل إن العبرة بأغلبية الأصوات التى اشتركت فى التصويت ، ومن ثم لا تدخل فى حساب الأصوات التى امتنع أصحابها عن الإدلاء بها . لأنهم بهذا قد فوضوا الرأى إلى غالبية المساهمين[٣] الذين أدلوا بأصواتهم.

ومن قائل إن من حضر من المساهمين فى الجمعية العمومية ثم امتنع عن التصويت يكون قد اتخذ موقفاً معيناً ، وهو عدم الموافقة على الأمر المعروض ، ولا تهم الكيفية التى صاغ بها عدم الموافقة، أ كانت فى صورة رفض صريح أو مجرد إمتناع عن التصويت.

---

(١) الفقرة الأخيرة من المادة ٣٢ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ فى الجمهورية العربية المتحدة .

(٢) الفقرة الأخيرة من المادة ٧١ من القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٤٤ فى الجمهورية العربية المتحدة .

(٣) الدكتور محمد كامل أمين ملش — الشركات — بند رقم ٢٤٣ ص ٢٢٦ ، ٢٧٧ مطبعة دار الكتاب العربى طبعة ١٩٥٠ .

وأنا أعتقد أن الامتناع عن التصويت لا يتأتى فى الغالب إلا من جانب أقلية لا تريد الموافقة التامة ، أو الرفض البات ، لاعتبارات تراها وترى فى التصريح بها ما يسبب لها الحرج وما إليه من الظروف والملابسات الخاصة ، وقد يمتنع بعض الأعضاء عن التصويت لمجرد أنهم يرفضون إدخال تعديل على الاقتراح ، أو لأنهم يرفضون جزءاً من الاقتراح، وعلى ذلك فليس من الصواب القطع بأن هؤلاء الممتنعين قد فوضوا الرأى لأغلبية أصوات المساهمين الذين أدلوا بأصواتهم ، ومن ثم يعتبرون مؤيدين للاقتراح .

كذلك لا أوافق على أن امتناعهم عن التصويت يعتبر رفضاً للاقتراح .

والأرجح فى مثل هذه الحالة أن نقيس نسبة عدد الأصوات الموافقة أو الرافضة إلى مجموع عدد الأصوات التى حضرت الاجتماع ، ونعتبر الممتنع عن التصويت حاضراً للاجتماع ، لأنه بالفعل دون فى محاضر جلسات الجمعية حاضراً .

وعلى ذلك ففيما يتعلق بالجمعيات العمومية السنوية والعادية ، نوافق على ما يشترطه القانون المصرى لصحة القرارات وذلك بأن تصدر بأغلبية أصوات الحاضرين[١].

أما إذا كانت القرارات صادرة عن جمعية عمومية استثنائية ، فيجب على رئيس الجلسة أن يتأكد من أن هذه القرارات قد حازت موافقة نصف عدد أعضاء الجمعية جميعاً مع توافر ما يشترطه القانون من ضرورة اشتراك ثلثى أعضاء الجمعية على الأقل فى الاجتماع الاستثنائى[٢] .

(هـ) تدوين محضر الجلسة :

ويجب على رئيس الجلسة كذلك أن يتأكد من أن المناقشة التى دارت فى جلسة الجمعية العمومية والقرارات التى اتخذتها قد دونت فى دفتر محاضر جلسات الجمعية العمومية ، ثم يوقع على المحضر هو والسكرتير وأحد ملاحظى التصويت على الأقل . ويجب أن يذكر فى محضر الجلسة أسماء أعضاء الجمعية الحاضرين والرئيس والسكرتير

---

(١) المادة ٣٢ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

(٢) الفقرة الأولى من المادة ٣٣ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

وملاحظى التصويت والقرارات الصادرة وعدد الأصوات التى حازتها[١]. كما ويجب أن تبلغ صور محاضر جلسات الجمعية العمومية إلى الجهات الإدارية التى تحددها التشريعات التعاونية وفى خلال المدد المقررة[٢].

وأقترح وجوب إرسـال صور محاضر جلسات الجمعية العمومية وقراراتها إلى الاتحادات الإقليمية التى تقع الجمعيات التعاونية فى دوائر اختصاصها ، وبخاصة لأن القوانين التعاونية تخولها سلطة الإشراف والتوجيه والرقابة ، وذلك يتطلب أن تكون الاتحادات الإقليمية على علم تام بكل ما تصدره الجمعية العمومية من قرارات ، حتى تشمل رقابة هذه الاتحادات تنفيذ هذه القرارات وتطمئن إلى أن أعضـاء مجلس الإدارة يلتزمونها عند تصريف شئون الجمعية .

(ب) إغراء الأعضاء بحضور الاجتماعات

سبق أن أوضحت أن التعاون يعطى أهمية كبيرة للعضو باعتباره قوام الحركة ، ولهذا يبذل التعاونيون جهودهم لإغراء الأعضاء بحضور اجتماعات الجمعية العمومية لممارسة حقهم فى التوجيه والإشراف والرقابة ، فان ذلك يساعد كثيراً على أن يتعرف الأعضاء بعضهم على بعض وتنشأ بينهم روابط اجتماعية تساعد على تضافر الجهود للقيام بمختلف أوجه النشاط الاجتماعى والثقافى للجمعية .

وأعتقد أنه يمكن إغراء الأعضاء بحضور اجتماعات الجمعية العمومية إذا ماتوافرت مع التنظيم الجيد للاجتماعات — العوامل الآتية :

أولا — تلافى عيوب التشريع :

فقد حاول المشرع التعاونى فى مصر أن يغرى الأعضاء على حضور اجتماعات الجمعية العمومية ، فنص على أنه فى حالة ما إذا لم يتوافر حضور ½ عدد الأعضاء فى

(١) المادة ٤٥ من القانون النظامى النموذجى للجمعيات التعاونية للاستهلاك .

(٢) الفقرة التاسعة من البند السابع من المادة ٩ من القرار الوزارى رقم ٩٧ لسنة ١٩٥٧ فى شأن تنفيذ بعض أحكام قانون الجمعيات فى مصر .

الاجتماع الثانى الذى ينعقد عقب تأجيل الاجتماع الأول للجمعية العمومية السنوية لعدم حضور الأغلبية المطلقة للأعضاء ، بحيث لا يقل عدد الحاضرين عن خمسة أعضاء تضاف فوائد الأسهم والعائد فى هذه السنة للمعونة الاجتماعية .

وأعتقد أن المشرع التعاونى قد جانبه التوفيق فى هذا ، لأنه حمل البعض عقوبة لا يستحقها ربما يستحقها البعض الآخر الذى أهمل فى أداء واجبه ، وإلا فما هو ذنب من يحضر الاجتماع — مهما قل عدده — حتى يحرم من حقه فى الحصول على فائدة رأس المال الذى اكتتب به ، ومن حقه فى عائد معاملاته مع الجمعية إذا لم يكتمل العدد الذى حدده القانون . ثم إن عدم حضور البعض الآخر قد يكون راجعاً إلى عدم كفاية أعضاء مجلس الإدارة فى بذل الجهود التى تكفل حضورهم أوقد يكون ذلك راجعاً لضعف الوعى التعاونى بين الأعضاء ، ولا شك أن تبعة هذا الضعف تقع على عاتق الأجهزة التعاونية العليا ، كالاتحادات الإقليمية ، والاتحاد العام ، وإدارة التعاون بوزارة الشئون الاجتماعية والعمل ، فضلا عن أعضاء مجالس الإدارة فى هذه الجمعيات .

ومن ناحية أخرى نجد رأس المال فى الجمعيات التعاونية يعتبر أجيراً يتقاضى أجر خدمته ، فحرمانه من هذا الأجر يعتبر انتهاكا لمبدأ العدالة ، هذا إلى أن ذلك يحد من إقبال الأعضاء القادرين على الاشتراك فى مزيد من الأسهم ، وبذلك يضعف التمويل وهو ما تبذل الحركة التعاونية أقصى جهودها فى العمل على تلافيه .

لهذا أرى أن يعدل المشرع التعاونى القانون بحيث يفصل بين رأس المال والمعاملات . فرأس المال يجب أن يحصل على حقه فى الفائدة — فى حالة تحقيق الفائض — مهما كانت الظروف والأحوال ، أى سواء توافرت الأعداد اللازمة لصحة الإنعقاد أم لم تتوافر . أما فيما يتعلق بالعائد ، فاذا لم يتوافر العدد القانونى ، أضيف نصفه فقط للمعونة الإجتماعية .

ويحصل العضو المتعامل على النصف الآخر ، وبذلك نشعره بالمزايا التى تعود عليه من انضمامه للجمعية ، كما نشعره بالحرمان من بعض هذه المزايا نتيجة لتقصيره ، فان العضو المقصر سيتساءل عن السبب فى عدم حصوله على النسبة التى حصل عليها زميله

الذى حصل على حقه كاملا ، فتهيأ الفرصة لإفهامه سبب ذلك ، فيعمل على تلافيه فى المستقبل بالمواظبة على حضور الاجتماعات .

ثانياً — إدخال شىء من البهجة على الاجتماع :

ومن الفضل أن تحاول الجمعيات التعاونية إدخال شىء من البهجة فى اجتماعات الجمعية حتى لا يقتصر الأمر على نظر المواضيع المالية الجافة ، فتدعو مثلا أحد المتكلمين البارزين والمحبوبين إلى الجمهور إلى الكلام فى نهاية الاجتماع ، ولا بأس من تقديم بعض البرامج الترويحية عقب الإنتهاء من جدول الأعمال وتقديم بعض المرطبات إن أمكن ذلك .

ويا حبذا لو استطاعت الجمعيات التعاونية أن تلجأ إلى ما لجأت إليه زميلاتها فى السويد لإدخال البهجة والسرور فى نفوس الأعضاء ، إذ تلجأ الجمعيات هناك فى هذه المناسبة إلى توزيع بعض الهدايا التى تنفع ربات البيوت ، فتقوم مثلا بتوزيع « الترمومترات »[1] التى تلزم لهن لمعرفة درجة الحرارة اللازمة لنضج الأطعمة ، إلى غير ذلك من الهدايا النافعة ... فان مثل هذه الأشياء البسيطة لها تأثير محبب فى إقبال الأعضاء على حضور الاجتماعات . وتستطيع الجمعيات التعاونية فى البلاد العربية أن تتخذ نوع الهدايا الذى يتفق مع ظروف البيئة وإمكانياتها .

---

(١) يروى « بول جرير » أن من المشاكل التى تعانيها الجمعيات التعاونية فى بريطانيا قلة عدد الذين يحضرون اجتماعات الجمعية العمومية — ويستطرد قائلا إن هذا غير موجود فى السويد . فمثلا يحيط بمدينة استكهلم ١٢٠ حياً يبلغ عدد من يحضرون اجتماعات الجمعية العمومية ٢٥٠٠٠ — وفى العادة يعرض فيلم أو مسرحية أو حفلة موسيقية بالإضافة إلى جدول الأعمال — هذا فضلا عن توزيع بعض الهدايا النافعة .

Cooperatives. The British Achievement, By : Paul Greer Harber and Brothers Publishers, New York, 1955.

الفصل الثالث

ديمقراطية الادارة ومجلس الادارة

تكوين المجلس :

تنص القوانين التعاونية على أن يكون لكل جمعية تعاونية مجلس إدارة يدير شئونها .

ويلاحظ أن بعض المشرعين التعاونيين يضعون حداً أعلى لعدد[١] أعضاء مجلس الإدارة فى الجمعيات التعاونية . والأفضل عندى أن تختار كل جمعية عدد أعضاء مجلس إدارتها وفقاً للظروف المحيطة بها بحيث تتوخى العدد الذى تراه مناسبا ومعيناً على تحقيق الأهداف التى ترجوها ، ولا شك أنها ستأخذ فى الاعتبار عند تحديد هذا العدد حجم الجمعية ونشاطها ، ومدى قدرات أعضاء مجلس إدارتها وخبراتهم ومدى تفرغهم واستعدادهم لمنح الجمعية ما يكفيها من الوقت ، وما إلى ذلك من كل ما يطمئنها إلى أن تكوين المجلس قد تم على الوجه الذى تتوافر فيه لدى الأعضاء المعرفة الشاملة والخبرة التامة بالجمعية ووظائفها الرئيسية .

ونرى من الأصلح كذلك أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة متناسباً مع نشاط الجمعية لأن قلة عدد أعضاء مجلس الإدارة قد تؤدى إلى إثقال كاهلهم بأعباء كثيرة ترهقهم أو تكون فوق قدرتهم ، فيكون من نتائج ذلك إصدار قرارات تنقصها الدراسة الكافية .

---

(١) تختلف القوانين التعاونية التى تنطبق فى الولايات المتحدة الأمريكية فى ولاية عنها فى الأخرى من حيث تحديد عدد أعضاء مجلس الإدارة فى الجمعيات التعاونية بها فبعضها يضع حداً أدنى كولاية مونتانا وولاية أوريجون — فان عدد أعضاء مجلس الإدارة فى جمعيات كل منهما لا يقل عن ثلاثة . كذلك ولايات مينيسوتا وويسكنس وأيون ، فان عدد الأعضاء فى الجمعيات لكل منها لا يقل عدده عن خمسة أعضاء . وبعض الولايات تنص قوانينها على حد أعلى لأعضاء مجلس الإدارة كولاية سوث كارولينا ، فان عدد أعضاء مجلس الإدارة فيها لا يزيد عن تسعة أعضاء .

كذلك زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة عن احتياجات الجمعية تؤدى إلى بطء الإجراءات وعرقلة نشاط الجمعية ، لأن مناقشات الموضوعات تستغرق وقتاً طويلا فى المجلس قبل أن يتخذ قرارات فى شأنها .

والأفضل أن تنص القوانين النظامية للجمعيات على ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة عن خمسة أعضاء ، وألا تزيد عن أحد عشر عضواً ، وذلك لعدة أسباب ، منها أن الجمعية عند تأسيسها تكون فى حاجة ماسة إلى الاستعانة بخبرات الكثيرين لإعداد البحوث التى يتقرر فى ضوئها القيام بتأسيس الجمعية أو الإحجام عن ذلك . وهذه البحوث قد تكلف الجمعية كثيراً إذا استعانت بمكاتب البحوث المتخصصة . ولهذا يكون من الخير لها أن تضم الراغبين من ذوى الكفايات إلى عضوية اللجنة التأسيسية للمعاونة فى إعداد هذه البحوث ، هذا إلى أن الناس إذا فهموا الرسالة السامية للمجتمع التعاونى فسوف يسودهم الاعتقاد بأن الانتماء إلى عضوية مجلس الإدارة فى الجمعيات الناجحة شرف يضفى على صاحبه الاحترام العام ومن ثم يكون التسابق إلى هذا المجال للقيام بعمل إيجابى فى البنيان الاقتصادى والاجتماعى للدولة . فيتقدم عدد غير قليل من ذوى الخبرات ليشاركوا فى تحمل أعباء عضوية مجالس إدارة الجمعيات ، ومن الخير الانتفاع بثمرات هذه الخبرات على اختلافها ، ومن ثم نعتقد أن التطبيق العملى يتطلب أن لا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة فى الجمعيات التعاونية عن خمسة ، وأن لا يزيد عن أحد عشر لإمكان تمثيل مختلف الكفايات بالمجلس . ونفضل ألا يصل عدد أعضاء المجلس إلى الحد الأقصى إلا إذا اتسع نشاط الجمعية حتى أصبح يرهق أعضاء مجلس الإدارة . فإننا فى هذه الحالة لا نخشى أن تنبعث بين صفوف أعضاء مجلس الإدارة — فيما إذا زادوا عن سبع — عوامل التضارب فى المصالح كما يخشى المشرع التجارى من وقوع ذلك فى الشركات المساهمة ، لأن الجمعيات التعاونية لا تصادف فى تكوينها ما تصادفه الشركات المساهمة نتيجة وجود طبقة من كبار المساهمين ذوى المصالح الاستغلالية بل أن المجتمع التعاونى على وجهه السليم ، تنتفى فيه الدوافع الشخصية أو الاستغلالية ، ويقوم على التعاون والمساواة والعدالة الفعلية ، ومن ثم يفترض فيمن يقومون بأداء رسالته أو خدمته البعد عن المصالح الشخصية .

ومن حيث أن عدد أعضاء مجلس الإدارة سيكون متناسباً مع نشاط الجمعية

فلا يخشى أن ينجم عنه ازدياد أعباء الجمعية ، لأن كل عضو فى المجلس سيكون له فى هذه الحالة عمل يؤديه وسيتقاضى كل منهم مكافأته فى حدود النسب التى قررها القانون ، وهى لا تزيد فى مجموعها عن ١٠ ٪[١] من صافى البيع فى مصر ، وقد يكون فى هذا ما يدفعهم إلى زيادة بذل الجهود للعمل على نجاح الجمعية وتقدمها بدافع الأمل فى أن تحقق الجمعية من الأرباح ما يجعل المكافآت التى يتقاضونها متناسبة مع الجهد الذى يبذلونه .

اختصاصات مجلس الإدارة :

قلنا إن المهمة الأساسية لأعضاء مجلس الإدارة هى إدارة الجمعية بقصد تحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية لأعضائها ، لأنهم يعتبرون فى نفس الوقت عملاءها ، وتتلخص اختصاصات مجلس الإدارة فيما يأتى[٢] :

أولا — تحديد الأغراض أو الأهداف التى أقيمت الجمعية من أجلها ، ووضع السياسات البعيدة المدى التى تراها كفيلة بتحقيق هذه الأهداف ، واتخاذ ما يمكن اتخاذه من وسائل لمواجهة احتياجات الجمعية فى المستقبل والتأكد من ضمان نجاحها وازدهارها .

ثانياً — وضع خطة سليمة للتنظيم تتيح للجمعية وأقسامها وفروعها أن تؤدى وظائفها بأكبر قدر ممكن من الكفاية ، لتحقيق الأهداف التى تتطلع إليها .

ثالثاً — وضع ذوى الكفايات فى المناصب الرئيسية حتى يقوى الشعور بالاطمئنان إلى سلامة الجهود التى تبذل لتنفيذ سياسة الجمعية .

رابعاً — اتباع وسائل فعالة للرقابة تخول الإدارة العليا مسئوليات وسلطات تحررها من التفاصيل غير الضرورية ، وتضمن لها الحصول على نتائج مرضية ، وسنتحدث فى كل موضوع من هذه الموضوعات فيما يلى :

---

(١) المادة ٣ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

(٢) يرجع فى ذلك إلى كتاب Top Management Organization and Control, by : Paul E. Holden, Lounsbury S. Fish and Hubert E. Smith Mc Graw-Hill Book Company, Inc. 1951, New York.

وضع السياسات وتوضيح الأهداف :

عندما تفكر جماعة من الجماعات فى تأسيس جمعية تعاونية ، يجب أن تضع نصب أعينها الأمل فى التوسع وارتياد آفاق جديدة غير المجال الذى بدأت نشاطها منه ، فإن ذلك فوق أنه يخدم أعضاء الجمعية يخدم الفكرة التعاونية . هذا إلى أن وضع السياسات المقبلة إذا كان صادراً عن دراسة وافية ، فإنه يسهل على الجمعية أمر تحقيقها وتنفيذها ، ولكن الملاحظ أن أغلب الجمعيات التعاونية فى مجتمعاتنا العربية يعوزها وضع الخطط الدقيقة لأعمالها ، وتوضيح أهدافها سواء فى ذلك الأهداف القريبة أو الأهداف البعيدة .

ومن ثم نرى أن تضع الجمعيات كل سنة خطة تفصيلية لنشاطها الذى تنوى القيام به خلال العام المقبل ، على أن يحدد العام بالفترة التى تقع بين موعدى انعقاد الجمعية العمومية ، ويجب أن تشمل هذه الخطة إيرادها ومصروفاتها والتحسينات والتغييرات المحتملة كل عام ؛ ثم أن هذه الخطة التى تهدف إلى تحقيق الأهداف القريبة يجب أن تتلاءم وتتناسق مع الخطة التى ترمى إلى تحقيق الأهداف البعيدة المدى ؛ وبخاصة فيما يلى :

١ — التغيرات الرئيسية فى السوق .
٢ — التغيرات المحتملة فى نوع الإنتاج .
٣ — الصعوبات التى قد تعترض الإنتاج أو التوسع فيه .
٤ — الاحتياجات المالية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

وعلى أعضاء مجلس الإدارة حينما يضعون الخطة لتحقيق أهداف الجمعية البعيدة المدى أن تكون هذه الخطة من المرونة بحيث تسمح بإدخال التعديلات اللازمة إذا اقتضت الظروف ذلك . ومن الأسس السليمة التى تبنى عليها الخطة البعيدة المدى ، أن تكون القرارات التى تصدر والخطط القصيرة الأجل التى توضع بمثابة جزء من السياسات البعيدة المدى ، بمعنى أن يتم تنفيذه فى كل عام ينبغى أن يكون لبنة فى صرح الهيكل العام الذى تسعى الجمعية إلى إقامته ، وهكذا يطرد نمو التنفيذ مع توالى الأعوام حتى يكمل تحقيق هذه الأهداف فى المدى البعيد المرسوم .

ومن القواعد العامة فى ذلك أن توضع الخطة المقترحة للمستقبل على أساس جملة الخدمات المنتظرة ، وأن يؤخذ فى الاعتبار دقة التنبؤ بالأحوال الاقتصادية بوجه عام وهذا مما يدل على أهمية الخبرة والدراسة والثقافة المالية والاقتصادية بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة ، فإن البعض يعتمد فى تقدير الخدمات المنتظرة على الخبرة السابقة ، والبعض الآخر يعتمد على بعض الطرق الإحصائية والاقتصادية ... وهكذا يجب عند إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة ملاحظة هذه الاعتبارات حتى تتأكد الجمعية من أنها ستحقق أهدافها على خير وجه ممكن ، ومع ذلك لا يمكن أن يتسنى له ذلك إلا إذا اتسع وقت الأعضاء للعمل على وضع هذه السياسات .

وضع سياسة سليمة للتنظيم :

التنظيم هو الإطار الذى توضع داخله الإدارة ، ويمكن تعريفه بأنه جميع المسئوليات التى يتحملها رجال الإدارة والعلاقات التى تنشأ عن تحمل هذه المسئوليات فأساس التنظيم هو تحديد المسئوليات وتوضيحها ، وبيان العلاقات بين من يتحملونها، وذلك يكون بواسطة خرائط تنظيمية[1] ، فإن أعضاء مجلس الإدارة مهما بلغت دقتهم لا يستطيعون أن يؤدوا وظائفهم بكفاية تامة دون أن يستعينوا بخطط تنظيمية سليمة مدروسة ترسم فيها السياسة بعيدة المدى على أن تكون هذه السياسة من المرونة بحيث تسمح باجراء التغييرات اللازمة كلما تطلبت الظروف ذلك ، فان وجود مثل هذه الخطط يحول دون الارتجال فى إتخاذ قرارات قد تحقق للجمعية فائدة عاجلة فى أمد قريب ، ولكنها لا تتفق مع الأهداف البعيدة المدى ، وهذا ما يجعل من الخطأ تنفيذها . ثم إن غياب مثل هذه الخطط كثيراً ما يؤدى إلى تكرار وقوع الأخطاء فى التنظيم وفى ظل هذه الظروف يندر أن تتحقق التحسينات الأساسية .

ومن الوسائل التى يجب أن تلجأ إليها الجمعيات فى التنظيم الاستعانة بخرائط التنظيم الإدارى للجمعية كلها ، وما يلحق بها من خرائط فرعية للأقسام والفروع إذا كان للجمعية أقسام وفروع ، وذلك لأن مثل هذه الخرائط تعتبر الخطوة الأولى

(١) The Principles and Practice of Management. By : E.F.L. Brech and Others, 1953. Longmans' Green and Co., p. 25.

لتفهم سياسة التنظيم ، كما أنها تدل على سلامة إدارة المنشأة ، لأنه إذا لم توجد مثل هذه الخرائط ساد الغموض والارتباك علاقات أعضاء مجلس الإدارة بعضهم ببعض ، وعلاقاتهم بمدير الجمعية ورؤساء الأقسام والفروع .

ويجب أن تؤيد خرائط التنظيم الإدارى بمواصفات مكتوبة تحدد المطالب الرئيسية لكل مرحلة من مراحل الإدارة ، وبعبارة أخرى تحدد المطالب الرئيسية للأقسام واللجان ، ولكل وظيفة رئيسية ، فاذا فهم كل فرد فى الجمعية دوره فى إدارتها فهماً تاماً ، أمكنه أن يكرس جهوده لوظيفته وتجنب العمل المزدوج ، أو العمل فى أغراض متضاربة كما هو الشأن الغالب فى كل عمل لا يحكمه توضيح التنظيم . ثم إن هذه المواصفات المكتوبة يجب أن تحتوى على وصف دقيق لجميع الوظائف والقوانين والمسئوليات والعلاقات بين من يتحملونها ، وحدود سلطة كل منهم ووسائل قياس كفاية أداء كل منهم لوظائفهم .

وفى ذلك يقول Brech [1] أنه قد يوجد من يرى أنه ليس هناك داع لوجود هيكل تنظيمى Organization Structure مادام القائمون على إدارة المنشأة يعرفون الدور الذى يقوم به كل منهم فى إدارتها ، ويتعاونون جميعاً فى سبيل ذلك ، ثم يستطرد فيذكر أن التجربة أثبتت خطأ هذا الرأى الشائع حتى فى حالة الوحدات الصغيرة Small-Unites ثم يعود فيقول إننا نكرر ونكرر أن مصاعب التاجرة والإدارة ترجع إلى ضعف التنظيم إما للأخطاء التى تحدث عند تحديد الاختصاصات والمسئوليات والعلاقات بين من يتولونها وإما لغياب مثل هذه الخطة التى يسترشد بها المسئولون كما هو الكثير الغالب ، ولا شك أنه فى مثل هذه الحالات ، يتراكم العمل ، ويحدث الازدواج فى الجهود ، وترتكب الأخطاء نتيجة لعدم الفهم . هذا فضلا عن أن كثيراً من الأشياء المهمة لا تجد من يقوم بها نظراً لعدم وجود شخص مسئول عنها .

كل ذلك يرجع إلى عدم تقدير أهمية التنظيم واعتباره الإطار الذى توضع داخله الإدارة فانه بدون هذا الإطار لا يمكن أن تكون الإدارة سليمة وفعالة .

---

(١) The Principles and Practice of Management. Longmans' Green and Company, London, 1953, p. 34.

والتنظيم وثيق الصلة بالسياسة التى تسير عليها الجمعية ، فلا يمكن تحديد المسئوليات إلا إذا عرفت السياسة ، ذلك لأن السياسة تبين مايجب عمله ، والتنظيم يضع الخطط العريضة للعمليات الضرورية التى يقوم عليها تنفيذ هذه السياسة فيوضح أهداف الجمعية وأغراضها وكيفية تحقيقها ، والوسائل التى يمكن قياس النتائج بواسطتها وتوزيع المسئوليات يفيد فى وضع الخطط التفصيلية للعمل ووسائل تنفيذ هذه الخطط .

كما يفيد فى تحقيق التناسق لأن كل فرد إذا عرف الوظيفة التى يؤديها والعلاقات بينه وبين المسئوليات المختلفة ، كان لذلك أثره فى تحقيق التناسق بين من يتحملون هذه المسئوليات ، وفى رفع الروح المعنوية بين مختلف الأفراد وتحقيق التعاون بينهم وإثارة الرغبة عندهم فى بذل جهود أكثر .

وقد يقال إن التنظيم وحده لايحقق كل هذه المزايا ، ولـكنه دون شك الأساس فى تحقيقها .

وضع ذوى الـكفايات فى المناصب الرئيسية :

ومما يقع على عاتق مجلس الإدارة العمل على شغل الأماكن الرئيسية فى الجمعية بذوى الـكفايات من المتخصصين القادرين ، فإن هؤلاء سيقع على كواهلهم عبء المشاركة فى تنفيذ الخطط التى رسمتها الجمعية لتحقيق أهدافها القريبة والبعيدة . ولهذا يجب وضع نظام للاختيار والتعيين ، ونظام للأجور والمرتبات يراعى فيه ما تدفعه المنشآت الأخرى المماثلة .

كذلك يجب وضع برنامج شامل لتدريب العمال والموظفين للارتفاع بمستوى كفايتهم ، واستكمال أوجه النقص فى معلوماتهم ، وبذلك يسير العمل طبقاً لسياسة ثابتة موحدة تحول دون الفوضى وبعثرة الجهود ، وتقضى على عوامل المحسوبية والوساطات ، فإن هذه العوامل كثيراً ما تكون سبباً فى تعيين من لايحسنون القيام بأعباء وظائفهم ، ثم ينعكس أثر ذلك على الجمعية فيهبط مستوى كفاية نشاطها وخدماتها ، مما يكون سبباً فى انفضاض كثير من الأعضاء عنها .

وسائل فعالة للرقابة :

ويجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على وضع وسائل فعالة للرقابة تشمل كل أوجه نشاط الجمعية ، وتضمن تحقيق نتائج يمكن الاطمئنان إليها والرضا عنها ، والأساس السليم للرقابة هو جمع الحقائق وتقدير قيمتها داخل نطاق الجمعية أو خارجها .

وعندى أن عنصرى التخطيط والرقابة متداخلان وإن كان كل منهما يتطلب فناً فى العمل فإنهما ركنان يتكون منهما الأساس الذى يقوم عليه الإشراف العام ، ثم أنهما يعتبران الوسيلتين اللتين تمارس الإدارة عملها عن طريقهما ويتوقف نجاحهما على استعداد المديرين لتحمل المسئوليات الملقاة على عاتقهم ، فالتخطيط يقوم على أساس وضع البرامج التى تتبع ، وتحديد المسئوليات وطبيعتها ودرجتها ، ثم كيفية الاستعانة بالسلطة فى التنفيذ ، والرقابة تقوم على ملاحظة تحقيق البرامج والمسئوليات وبيان الأسباب التى أدت إلى عدم تحقيقها ولهذا يجب أن تكون خطة الرقابة مرسومة بدقة بحيث تشمل كل أوجه النشاط المختلفة فى الجمعية ، وتخول الإدارة العليا سلطات تتناسب مع المسئوليات الملقاة على عاتقها وتحررها من التفاصيل غير الضرورية ، وتنتهج من الوسائل ما يضمن لها الوصول إلى النتائج التى ترضى عنها .

والخطة السليمة للرقابة يجب أن تتضمن العناصر الآتية :

١ — الهدف الذى تسعى إلى تحقيقه الجمعية .

٢ — الطرق والوسائل التى تمكن الجمعية من تحقيق هذا الهدف .

٣ — المقاييس أو المعايير التى تقدر بها كيفية أداء العمل على خير الوجوه الممكنة .

٤ — التقديرات التى توضع لأداء الأعمال لمعرفة مدى الكفاية عند التطبيق .

ويجب الاستعانة عند وضع مثل هذه الخطة بذوى الكفايات من الموظفين وغيرهم ، ويحسن أن تشترك مع هؤلاء لجان فنية من الأجهزة التعاونية المتخصصة ،

كالاتحاد التعاونى أو جمعية الجملة . ويجب عند وضع مثل هذه الخطة للرقابة أن تكون مفهومة ، وأن تغطى أوجه النشاط المختلفة بالجمعية حتى تحقق الأهداف المرجوة منها .

وأرى أنه لضمان تحقيق الرقابة ، يجب أن توضح سياسات الجمعية كتابة وبدقة ثم توزع على المختصين ، ثم تراجع من وقت لآخر لإدخال ما يعن من تعديل حتى تتمشى مع التطورات المستمرة ، ويمكن أن نصل إلى ذلك عن طريق كتيب يشرح سياسة الجمعية شرحاً تاماً تضعه هيئة من المختصين فى الجمعية ، وتستعين فى وضعه بالأجهزة الفنية المختصة فى الاتحادات التعاونية ، وكما ذكرنا وكررنا يجب أن تكون هذه الخطة من المرونة بحيث تتطور مع تقدم الجمعية واتساعها ، ثم توضع الوسائل الفعالة للرقابة على المنظمة بأكملها ، وعلى الأشخاص المسئولين بحيث تتأكد الجمعية من أنها وضعت ذوى الكفايات فى المراكز التى يستحقونها وينهضون بتبعاتها وأعبائها .

وهكذا يتبين أن وضع السياسات للجمعية يتطلب دراسة وافية من أشخاص يجدون من سعة الوقت ما يمكنهم من معرفة الوظائف التى تتطلبها هذه السياسات ، وهذا يتطلب من لجنة المؤسسين بادىء ذى بدء أن تستعين بمن تشاء من الأجهزة الفنية المتخصصة فى المنظمات التعاونية العليا ، وأن تكون لجاناً فرعية لدراسة مختلف الوظائف واقتراح السياسات التنظيمية على أن يكون على لجنة المؤسسين بعد ذلك أن تنسق المقترحات المختلفة وتضعها فى خطة واحدة .

وفيما يلى بعض اللجان الفرعية التى يمكن أن تشترك فى دراسة هذه السياسات[1] :

(ا) لجنة فرعية لدراسة السياسة البيعية :

وعند وضع هذه السياسة يجب أن توضح اللجنة ما يأتى :

---

(١) يرجع فى ذلك إلى كتاب Consumer Cooperative Leadership المرجع السابق ص ٢٧ وما بعدها .

(١) السياسة العامة للبيع :

— البضائع التى ستقوم الجمعية بالتعامل فيها .
— الخدمات المجانية التى تستطيع الجمعية أن تقدمها .
— أى نوع من هذه الخدمات يمكن أن تتقاضى الجمعية عليه أجراً .
— هل توجه الجمعية خدماتها إلى طبقات ذات دخل معين أو تتسع هذه الخدمات لتشمل مختلف أنواع الطبقات .
— هل تقتصر الجمعية على بيع خير أنواع المنتجات المعروفة فى السوق أو تبيع أنواعاً أخرى من نفس المنتجات لتلبى طلبات جميع العملاء .
— بأى سعر تبيع الجمعية هذه المنتجات ؟ هل تتبع سياسة السعر العالى أو سياسة السعر الجارى فى السوق أو السعر المنخفض ؟
— السياسة بالنسبة للسلع الأخرى التى تقرر الجمعية إضافتها إلى قائمة السلع التى تتعامل فيها . وما السياسة بالنسبة لتلك السلع التى قد ترى الجمعية وقف التعامل فيها .
— السياسة بالنسبة لمبيعات الفرصة (الأوكازيونات) .
— السياسة بالنسبة للبضائع البطيئة .
— السياسة بالنسبة للبضائع الموسمية . وإلى أى مدى يمكن توفيرها بحيث يجد العملاء حاجتهم منها فى الوقت المناسب .
— السياسة بالنسبة للبيانات والمعلومات التى يجب أن يزود بها العميل وتتعلق بالسلعة المشتراة .
— السياسة فيما يتعلق بالبضائع المردودة .
— السياسة بالنسبة للسلع التى تباع بالأجل .
— السياسة بالنسبة لأخطاء التسليم المحتملة .
— هل يمكن أن تقدم الجمعية خدمات خاصة لأعضائها كاستعدادها لأن تشترى لهم البضائع التى لا تتعامل فيها ، أو أن توصى لهم بالجهات التى يستطيعون الشراء منها ؟
— السياسة بالنسبة لشكاوى الأعضاء ومقترحاتهم .

— السياسة بالنسبة لنظافة المحل ونظافة العمال .
— السياسة بالنسبة لقبول الشيكات فى الدفع .

(ب) لجنة فرعية لدراسة سياسة الشراء :

وتنظر هذه اللجنة فيما يأتى :
— المبادىء الأساسية للشراء فى الجمعية .
— المسئول عن الشراء .
— العلاقة بين الشراء والبيع .
— مصادر المعلومات التى يمكن الاستعانة بها لتحديد الشراء .
— وظيفة لجنة المشتريات بالنسبة للشراء .
— السياسة التى تتبع عند تقديم سلفة جديدة .
— السياسة التى تتبع عند اختيار مصادر الشراء .
— الحالات التى تقصر الجمعية فيها مشترياتها على جمعية الجملة .
— السياسة بالنسبة للهدايا التى تقدمها مصادر الشراء .
— السياسة بالنسبة للخصم الذى قد يمنحه بعض تجار الجملة أو المصانع فيما يتعلق بالشراء النقدى .

(ج) لجنة فرعية لدراسة سياسة المستخدمين :

وتنظر هذه اللجنة فيما يأتى :
— المبادىء الأساسية التى تتركز عليها الجمعية فى علاقاتها مع موظفيها .
— نوع العلاقة التى يجب أن تكون بين أعضاء مجلس الإدارة والمدير ، وبين أعضاء مجلس الإدارة والمستخدمين ، وبين المدير والمستخدمين .
— السياسة بالنسبة لتدريب العمال والموظفين .
— السياسة بالنسبة لأجور المديرين والمستخدمين .
— السياسة بالنسبة للأجازات .
— السياسة بالنسبة للترقية .
— السياسة بالنسبة للنقل من وظيفة لأخرى .
— السياسة بالنسبة للظروف المحيطة بالعمل .

— السياسة بالنسبة للأجازات المرضية ، وأيام العطلة الرسمية .
— السياسة بالنسبة لشكاوى الموظفين .
— السياسة بالنسبة للفصل .
— السياسة بالنسبة للرعاية الطبية .
— هل يؤخذ بمبدأ تمثيل الموظفين داخل الإدارة ؟

(د) لجنة فرعية لدراسة سياسة الإعلان والعلاقات العامة :

وتنظر هذه اللجنة فيما يأتى :
— القواعد الأساسية بالنسبة للاعلان التعاونى .
— القواعد الرئيسية التى تنظم العلاقات بين الجمعية والمجتمع الذى تعمل فيه .
— ما الأغراض بالتفصيل للاعلان التعاونى ، وما الذى تأمل الجمعية فى تحقيقه من وراء هذا الإعلان .
— السياسة الرئيسية بالنسبة للاعلان عن السلع .
— السياسة بالنسبة للاعلان فى المناسبات الخاصة .
— السياسة بالنسبة للاعلان عن السلع البطيئة الحركة .
— السياسة بالنسبة لبعض الهدايا التى تقدم كإعلان عن الجمعية فى المناسبات المختلفة ، كالنتائج فى أول العام ، وإمساكيات شهر رمضان .. إلخ .
— السياسة بالنسبة لالتزام الصدق فى الإعلان .
— السياسة بالنسبة لمراقبة نتائج الإعلان .
— السياسة بالنسبة لنوافذ العرض الخارجية ، والمعروضات داخل المحل .
— السياسة بالنسبة للتبرعات التى تحققها الجمعية للهيئات التى لا تهدف إلى الكسب وتوجد بمنطقة عمل الجمعية .
— ما الذى ينبغى أن تكون عليه العلاقة بين مصاريف الإعلان وحجم المبيعات .
— ما الذى ينبغى أن تكون عليه العلاقة بين الجمعية والنوادى والطوائف الأخرى التى توجد فى منطقة عمل الجمعية .

(هـ) لجنة فرعية لدراسة وسياسة المحاسبة والمراقبة :

وتنظر هذه اللجنة فيما يأتى :

— المستوى الذى تريد الجمعية تحقيقه من قيامها بعمليات المتاجرة .
— نسبة الربح الإجمالى ، ونسبة المصاريف ، وبالتالى الربح الصافى الذى تريد الجمعية تحقيقه .
— سياسة الجمعية فى مراقبة البيع النقدى . هل يعتبر المدير المسئول الوحيد عن مراقبة البيع النقدى — أو يجب أن يشترك معه أحد أعضاء مجلس الإدارة ؟
— السياسة التى تتبع عند تخفيض أسعار بعض السلع .
— السياسة بالنسبة لدوران البضاعة .
— السياسة بالنسبة لتسعير السلع .
— السياسة بالنسبة للقيام بعمليات الجرد .
— السياسة بالنسبة للتقارير والبيانات اللازمة للقيام بعمليات المتاجرة .
— مسئوليات المدير بالنسبة المحاسبة وإمساك الدفاتر .

(و) تنسيق السياسات :

بعد أن ترفع مختلف اللجان الفرعية تقاريرها لأعضاء مجلس الإدارة ، تعين لجنة لتنسيق هذه السياسات . ويستحسن أن تضم هذه اللجنة رؤساء اللجان الفرعية ومن يرى المجلس ضمه إليها من الفنيين . والواجب الأول الذى يقع على عاتق مثل هذه اللجنة هو النظر فى كل تقرير على حدة بحيث تضع فى اعتبارها ناحيتين :

١ — هل غطت هذه التقارير الموضوع كله .

٢ — هل تحتوى هذه التقارير على تفاصيل غير ضرورية كاحتوائها على طرق وإجراءات بدلا من احتوائها على سياسات . فإذا وجد أنها تحتوى على مثل هذه الطرق والإجراءات وجب استبعادها .

بعد هذه المراجعة الأولية نستعرض السياسات التى تحتوى عليها هذه التقارير بعضها تجاه البعض لمعرفة ما إذا كان هناك تعارض بينها ، أو ما إذا كانت فى حاجة إلى مزيد من الدراسة حتى يمكن إدارة الجمعية بنجاح . ويستحسن دائماً عند بدء حياة الجمعية أن تكون هذه السياسة عامة وأن لا تدخل الجمعية فى كثير من التفاصيل

ثم تراجع هذه السياسات فيما بعد على ضوء ما تكون الجمعية قد اكتسبته من خبرة أثناء مزاولتها لنشاطها .

صفات لا بد منها فى أعضاء مجلس الادارة :

يتبين لنا من اختصاصات المجلس أنه ينبغى أن تتوافر فى أعضاء مجلس الإدارة الصفات التى تمكنه من القيام بأعباء وظيفته ، ومن ذلك فان القوانين التعاونية فى شتى أنحاء العالم تنص على بعض صفات يجب أن تتوافر فى أعضاء مجلس الإدارة ، لأن هؤلاء الأعضاء يعتبرون أمناء على الجمعية وأموالها وممتلكاتها ، ومن ثم كان لا بد أن تتوافر فيهم من هذه الصفات ما يحول بينهم وبين التطلع إلى أرباح غير مشروعة أو الحصول على أية مزايا أخرى خلاف المكافآت التى يسمح لهم بها نظام الجمعية أو قرارات الجمعية العمومية . ونحن من جانبنا نميل إلى أن يؤخذ فى الاعتبار عند اختيار أعضاء مجلس الإدارة صفات أخرى علاوة على الصفات التى تنص عليها القوانين التعاونية والنظامية ، وللتمييز بين هذين النوعين ، سنطلق على الصفات التى تنص عليها القوانين اسم « الصفات القانونية » أما الأخرى فسنطلق عليها إسم « الصفات الشخصية » .

الصفات القانونية :

تختلف — باختلاف الدول — الصفات التى تنص عليها القوانين التعاونية والقوانين النظامية للجمعيات بالنسبة لمن يرغبون فى ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الإدارة .

ففى مصر يشترط القانون التعاونى[1] فى عضو مجلس الإدارة أن يكون مصرياً متمتعاً بحقوقه السياسية والدينية ، وألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جناية أو بالحبس أو إحدى الجنح المخلة بالشرف أو الأمانة أو الأخلاق ما لم يكن قد رد إليه اعتباره .

---

(١) المادة ٢٧ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

ومثل هذا القيد يعتبر فى رأينا أمراً جوهرياً وضرورياً ، فان الأشخاص الذين حرموا حقوقهم السياسية والمدنية أو الذين سبق الحكم عليهم بعقوبة جناية أو بالحبس أو إحدى الجنح المخلة بالشرف أو الأمانة أو الأخلاق يكونون من ذوى السمعة السيئة فاذا تمكنوا بحيلة أو وسيلة من الحصول على مقعد فى مجلس الإدارة ، ضعف ثقة الأعضاء بجمعيتهم ومجلس إدارة جمعيتهم ثم أن الشخص الذى عجز عن أن يدير أمور حياته بمعايير النزاهة والشرف ، هو من باب أولى أعجز عن أن يدير شئون الآخرين بهذه المعايير . ونعتقد أن القانون يقصد من وراء ذلك توجيه نظر الأعضاء إلى ضرورة العناية والاهتمام فى التحرى والاستعلام عن الصفات الخلقية التى يجب أن يتصف بها المرشحين لعضوية مجالس الإدارة ، وأولها الأمانة . فان العضو الأمين لا تنفع معه الرشوة مهما كانت مغرية . وهو إذا كلف بأداء عمل قام به مع شعوره العميق بالمسئولية وراقب فى أدائه ربه وضميره . وبذل كل ما فى مقدوره لتنفيذه على خير الوجوه . ويجب ألا يغيب عن الأذهان أن هناك مغريات كثيرة أمام عضو مجلس الإدارة . فمن السهل مثلا أن يحصل على مبالغ لقاء حضور جلسات مجلس الإدارة ثم لا يهتم أدنى اهتمام بهذه الجلسات . ومن السهل أن يقبل المنح والهدايا من الذين يتطلعون إلى خدماته فى المستقبل ، ومن السهل أن يدرج إسمه ضمن من يسافرون إلى جهات كثيرة مختلفة لأعمال تتعلق بمصالح الجمعية ثم لا يكون منه إلا مجرد المتعة بالرحلات وتقاضى بدل السفر والنفقات .

إننا لا نطلب المثالية المطلقة ، ولكننا نطالب أعضاء الجمعيات التعاونية بأن يبذلوا بعض الجهد فى الاستعلام والتحرى[1] عن الذين سيضعون فى أيديهم مقاليد أمور جمعيتهم ، فإذا ظهر لهم أنهم من الذين عرفوا بالأنانية وحب الذات ، كان مما

---

(١) فى الاتحاد السوفييتى يقع على عاتق الحزب والمسئولين فى الحكومة الموافقة على أسماء من يرشحون أنفسهم لعضوية مجلس الادارة — ويشترط فيهم أن يكونوا على جانب كبير من الإيمان بعقائد الحزب — فضلا عن توافر أعلى قدر من الخبرة والدراية والبصر بأمور الجمعية.

يرجع فى ذلك إلى :

Cooperative Behind the Iron Curtain. By : Arnold P. Aizsilnieks. Translated, by : Eric V. Young-Quist Berners Bros. Press. Antigo. Wisconsin 1952, p. 28.

لا شك فيه أن انتخابهم أعضاء فى مجلس الإدارة سيمكنهم من استغلال مراكزهم بها وقضاء منافعهم ومآربهم الشخصية على حساب المنفعة والمصلحة العامة .

وقد نص القانون التعاونى[1] على أنه يحظر على عضو مجلس الإدارة أن يزاول لحسابه أو لحساب غيره أعمالا من نوع الأعمال التى تزاولها الجمعية وأعمالا تتعارض مع مصالحها .

ومعنى ذلك أن يمنع العضو من ترشيح نفسه إذاكان يزاول لحسابه أو لحساب غيره نشاطاً من نوع النشاط الذى تقوم به الجمعية ، فاذاكان العضو يمتهن «الجزارة» من أوجه النشاط الذى تقوم به الجمعية ، منع بحكم القانون النظامى من ترشيح نفسه ولا شك أن هذه القاعدة سليمة معقولة ضرورية ، وقد واجهت الحركة التعاونية فيما مضى كثير من الصعاب بسبب إهمال هذا الأمر الخطير[2] . فان عضو مجلس الإدارة الذى يزاول نشاطاً تزاوله الجمعية يعتبر منافساً لها ، ومن ثم لا يمكن الاطمئنان إلى سلامة توجيهاته فى هذه الناحية . وقد تنشأ صعوبات أخرى سببها أن بعض أعضاء مجالس الإدارة يزاولون نشاطاً معيناً لا يدخل بطريق مباشر فى مجال نشاط الجمعية ، ولكنه يعد من الميادين التى يمكن أن يمتد نشاطها إليها ذلك أن هؤلاء الأعضاء قد يضعون العراقيل أمام الجمعية ليحولوا بينها وبين دخول هذه الميادين ، ولهذا يستحسن كذلك أن يتسع حظر الترشيح حتى يشمل الأشخاص الذين يزاولون نشاطاً تفكر الجمعية فى ارتياده .

وتشترط بعض القوانين التعاونية كذلك لعضوية مجلس الإدارة أن يكون قد مضى على العضو بالجمعية[3] سنتان على الأقل ؛ ويستثنى من ذلك أعضاء مجلس الإدارة الأول .

وهذا الشرط كذلك يعتبر فى رأينا معقولا لسببين :

---

(١) المادة ٢٨ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

(٢) يرجع إلى : Handbook for Members of Cooperative Committees, By : F. Hall 1931, pp. 99-100.

(٣) الفقرة ب من البند سادساً من المادة ٩ من القرار الوزارى رقم ٩٧ لسنة ١٩٥٧ فى شأن تنفيذ بعض أحكام قانون الجمعيات التعاونية .

أولهما — أن العضو الذى يرغب فى ترشيح نفسه لعضوية مجلس الإدارة يجب أن يكون عنده إلمام كاف ومعرفة تامة بالجمعية التى سيتولى توجيهها والإشراف عليها . ولا يتسنى له ذلك إلا بعد الانتظام فى سلك عضويتها مدة تمكنه من معرفتها والبصر بشئونها . . .

وثانيهما — قطع الطريق على الذين ينضمون إلى الجمعية فى أوقات تقرب من مواعيد انعقاد الجمعيات العمومية لانتخاب أعضاء مجلس إدارتها بقصد ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الإدارة .

ومع هذا لا أرى ما يمنع من أن ينص فى القوانين النظامية على بعض استثناءات من هذه القواعد فى بعض الحالات كحالة تنقلات بعض الأعضاء من جمعية لأخرى بسبب تغير المسكن أو مغادرة المدينة إذا ثبت ولاء هؤلاء الأعضاء للجمعيات التى كانوا ينتمون إليها .

وفى انجلترا تنص بعض القوانين النظامية[1] على أنه يجب أن تتوافر فى عضو مجلس الإدارة الصفات التالية :

(ا) أن يكون حائزاً لعدد معين من الأسهم، والغرض من ذلك أن يكون للعضو مصلحة جدية فى رعاية أموال الجمعية فيبذل قصارى جهده فى سبيل نجاحها وازدهارها ولكن هذا الشرط — فى رأينا — قد يحول دون الانتفاع بخدمات بعض ذوى الكفايات ممن لا تتوافر لديهم القدرة على امتلاك مثل هذا النصاب ، ومع هذا نحبذ الأخذ بهذا المبدأ لأنه حسن فى ذاته ، ولكننا نرى عدم المغالاة فى تقدير النصاب .

(ب) أن يكون العضو قد اشترى بضائع من الجمعية تبلغ قيمتها حداً معيناً أثناء السنة وهذا يعنى فى نظرهم معرفة مدى ولاء العضو لجمعيته ، وما إذا كان يخصها بمشترياته أو لا ، ونحن لا نعتبر المشتريات مقياساً دقيقاً لتقدير ولاء العضو لأن العائلات تختلف فى عدد أفرادها ، كما تتفاوت فى مقادير دخولها ، فقد تكون هناك أسرة كبيرة يشتغل معظم أفرادها ، وتأتى إليها مشترياتها باسم رب الأسرة فتبلغ النصاب المحدد بسهولة بل تتعدى هذا النصاب دون أن تكون قد حصلت على نصف

(١) يرجع إلى : ف. س. آلن — المرجع السابق ص ٤٣ .

أو ربع احتياجاتها . بينما يكون هناك إنسان يعيش وحده ، ثم تضطره ظروف معاشه إلى تناول كثير من وجباته خارج المنزل مثلا ، وهو فى نفس الوقت يخص الجمعية بجميع مشترياته ثم لا يصل مع ذلك إلى هذا النصاب . فاذا كان لا بد من أن تأخذ الجمعية بهذا المبدأ وتنص عليه فى قوانينها النظامية ، فيجب أن يكون قياس الولاء على أساس تناسب هذا النصاب مع أجر العضو أو مستوى الأجور السائدة فى المنطقة .

وتمنع بعض الجمعيات أقارب موظفيها من ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الإدارة ، والغرض من ذلك منع المحاباة وقطع الطريق على المحسوبية ، وقد احتدم الجدل والنقاش حول هذا الموضوع ومدى أهميته بالنسبة للحركة التعاونية ، فرأى «ف.س. آلن »[1] أن المحسوبية أمر غير مقبول فى الحركة التعاونية ، لأن من الصعب على الجمهور بصفة عامة وعلى أعضاء الحركة التعاونية بصفة خاصة ، أن يفهموا لماذا يكون أقارب أعضاء مجلس الإدارة والمديرين هم الأكثر كفاية من غيرهم فى شغل الوظائف التى تخلو فى الجمعية، فيختارون دون سواهم . ثم يكون من جراء ذلك إنتشار الإشاعات بأن الجمعية تدار لصالح الشئون العائلية الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة ، ولا تهتم بصالح عامة الأعضاء .

إن هذا الاتهام سواء كان على حق أو على باطل ، يؤثر تأثيراً كبيراً على ثقة الأعضاء بمجلس الإدارة ، ويجب أن يكون مفهوماً أن الحركة التعاونية تقوم أول ما تقوم على الثقة ، وأن أى سياسة تقلل من قيمة هذه الثقة تحمل الجمعية تكاليف باهظة . ثم يستطرد فيذكر أن هناك شواهد كثيرة تثبت أن أقارب أعضاء مجلس الإدارة يرفضون تنفيذ تعليمات المدير ، وهذا مما يضعه فى موقف شديد الحرج ، ويجلب المتاعب للجمعية .

ويرى « ف. هل »[2] خلاف ذلك فيقرر أن هذه القاعدة فى مجموعها خطأ وأن مساوئها تفوق مزاياها ، ثم يعلل ذلك بأن التعاونيين المخلصين قد تدفعهم الرغبة فى خدمة جمعيتهم عن طريق عضوية مجلس الإدارة ، ثم يغمرهم الحماس والإخلاص لها فيرغبون فى أن يشاركهم أبناؤهم أيضاً فى خدمة الحركة التعاونية ، فإذا وقفت هذه

---

(١) نفس المرجع السابق ص ٤٣ .
(٢) مرجعه السابق ص ١٠٠ .

القاعدة دون تحقيق رغباتهم ، فإن عليهم حينئذ أن يختاروا أحد أمرين ، إما أن يقفوا نشاطهم الخاص فى جمعياتهم ليفسحوا المجال أمام أبنائهم للعمل فيها ، وإما أن يرسلوا بأبنائهم إلى المنشآت المنافسة ، وهذا ما لا يرضون عنه ، ولا يرغبون فيه ، ثم يستطرد فيقول إنه إذا كانت هذه القاعدة موضوعة لمحاربة المحسوبية فانها مع ذلك لا تحقق هذا الغرض ، فبينما تمنع الشخص من ترشيح نفسه للعضوية إذا كان ابن عمه أو خاله موظفاً بالجمعية ، وقد لا تكون بينهما أكثر من صلة القرابة ويندر أن يتزاوروا أو يتصل بعضهم ببعض ، نراها لا تمنع هذا الشخص من ترشيح نفسه للعضوية إذا كان أقرب أصدقائه إليه موظفاً بالجمعية .

ونحن لا نرى ضرورة تفرض على الجمعيات التعاونية أن تنص فى قوانينها النظامية على منع ترشيح الأقارب لعضوية مجلس الإدارة ، لأن هذا النص قد يحرم الجمعية من خدمات بعض الممتازين لا لشىء إلا أنهم أقارب بعض الموظفين فيها ، ونعتقد أن العبء الأكبر يقع على عاتق الجمعية العمومية وتدقيقها فى اختيار خير العناصر لعضوية مجلس الإدارة ، وعلى أعضاء مجلس الإدارة تعتمد الجمعية فى اختيار موظفيها فإذا كان اختيارهم للموظفين مشوباً بعيوب أو أغراض ، فيجب على الجمعية العمومية أن تستخدم سلطاتها فى منع انتخابهم مرة ثانية .

ولكنى مع هذا أميل إلى إدخال مادة فى القوانين التعاونية تقضى بمنع ترشيح أى عضو فى الجمعية لعضوية مجلس الإدارة إذا كان موظفاً فى الجهات الإدارية التى تخضع جمعيته لرقابتها ، إلا بعد أن يستقيل من هذه الجهات بثلاث سنين على الأقل وذلك لأن هذه الجهات الإدارية تملك سلطة منح الإعانات للجمعيات ، كما تملك وقف تنفيذ أى قرار تصدره الهيئات القائمة بإدارة الجمعية إذا كان مخالفاً لأحكام القانون أو لنظام الجمعية أو لمبادىء التعاون ، ولهذا يجب منع شبهة استغلال النفوذ التى قد يتهم بها موظفو هذه الجهات الإدارية عندما يصيرون أعضاء فى مجالس إدارة الجمعيات ، ولا مانع من أن يستشير أعضاء مجالس الإدارة هؤلاء الموظفين فى المشاكل التى تعرض لهم إذا كانت طبيعة هذه المشاكل من النوع الذى يستطيع هؤلاء الموظفين أن يدلوا برأى سليم فيه .

وفى انجلترا تنص المادة ٨٩ من القانون النظامى النموذجى للجمعيات التعاونية

على منع ترشيح أى عضو بمجلس الإدارة إذا قبل أى منصب بأجر فى الجمعية[1] .

الصفات الشخصية :

(أ) الفهم الكامل لمبادىء التعاون والالمام بوسائل تطبيقها والخبرة فى ذلك من الناحية العملية :

فإن من الواضح أن مبادىء التعاون هى التى تحكم الإدارة فى الجمعيات التعاونية فمن الواجب على من يضطلع بمسئولية التوجيه والإشراف على هذه الجمعيات أن يفهم هذه المبادىء فهماً كاملا عميقاً حتى يحسن القيام بواجبه فى نطاق عمله. أما إذا انتخب بعض من لا يفهمون هذه المبادىء ، فقد يكون سبباً فى ضياع بعض وقت المجلس . إذ تقتضى الظروف أن يقوم أحد أعضائه ممن يفهمون هذه المبادىء بتوضيحها لزميله العضو إذا كان لا يفهمها أثناء اجتماعات المجلس حتى تتخذ القرارات فى حدود تلك المبادىء . ولهذا يستحسن أن لا يرشح لعضوية المجلس إلا هؤلاء الذين أظهروا نشاطاً وكفاية فى اللجان المختلفة التى كونتها الجمعية من قبل ، لأن المشاركة فى نشاط هذه اللجان فوق أنها دليل على رغبة العضو فى القيام ببعض الجهود لتنشيط الحركة ، تعطيه كذلك خبرة واسعة ودراية وقدرة على تحمل مسئوليات أكبر وتلجأ بعض القوانين التعاونية أو القوانين النظامية التعاونية إلى النص على وجوب مضى فترة معينة على العضو فى عضويته للجمعية قبل أن يسمح له بترشيح نفسه لعضوية مجلس الإدارة . وفى الإقليم المصرى تنص القوانين النظامية لجمعيات التجزئة على أن تمضى على العضو سنتان بالجمعية[2] قبل أن يكون له هذا الحق . ويستثنى من ذلك أعضاء مجلس الإدارة الأول . ونرى أنه يستحسن علاوة على ذلك أن يدل ماضيه على أنه واظب على حضور اجتماعات الجمعية العمومية على الأقل .

---

(١) "A person is often disqualified by the rules of his society as a member of committee if he accepts an office of profit in the society."

(٢) الفقرة هـ من المادة رقم ٢٨ من القانون النظامى لجمعيات التجزئة .

(ب) توافر الخبرة والدراية بالنظم التجارية الحديثة :

ذلك أن الجمعيات التعاونية للاستهلاك تعتبر وسيلة لتوزيع السلع على الأعضاء ، ولكى تستطيع أداء ذلك بأعلى قدر من الكفاية ، يستحسن أن يكون أعضاء مجلس إدارتها على جانب كبير من الخبرة والدراية بالنظم التجارية الحديثة . ومما يساعد كثيراً على حسن الإدارة إلمام هؤلاء الأعضاء بقواعد المحاسبة — وإمساك الدفاتر — وكيفية تحليل الكشوف المالية ، حتى يكونوا قادرين على معرفة حقيقة المركز المالى للجمعية ، ومعرفة بعض النسب التى تستخرجها المحاسبة لخدمة الإدارة من حين لآخر لمراقبة أوجه نشاط الجمعية المختلفة ، ومتابعة تطور مركزها المالى بانتظام ، كتلك النسب التى تستخرج شهرياً من الكشوف الشهرية لمعرفة أى تغييرات تطرأ على رأس مال الجمعية العامل ، والأصول والمطلوبات المتداولة وأرقام المبيعات والمصروفات المختلفة .

(ح) تقدير وقت الجمعية :

من المهام التى تقع على عاتق مجلس الإدارة ، وضع تصميم للسياسات التى تسير عليها الجمعية وبيان أمثل الطرق التى تتبع لتنفيذ هذه السياسات ، ومراقبة التنفيذ للتأكد من حسن أدائه . وهذه الأمور تتطلب كثيراً من الوقت والجهد من أعضاء المجلس ، وكلما اشترك أكبر عدد ممكن من أعضاء المجلس فى رسم هذه السياسات كان ذلك خيراً وأفضل ، إذ أن جميع أعضاء مجلس الإدارة مسئولون عن النشاط الذى تزاوله الجمعية ، وعلى هذا الأساس يعتبر من المعيب فى نظرنا تغيب أعضاء مجلس الإدارة عن حضور الجلسات .

ولقد حاول المشرع التعاونى فى مصر أن يعالج هذا الإهمال فنص على أن عضوية مجلس الإدارة تسقط عن العضو الذى ينقطع عن حضور ثلاث جلسات متتالية دون عذر مقبول[1] . ونحن نعتقد أن الجمعية عندما تحدد فى قوانينها النظامية عدد أعضاء مجلس الإدارة تكون بالفعل فى حاجة إلى هذا العدد وعندما تدعو إلى عقد جلسة ترمى إلى الانتفاع بجميع أفكار الأعضاء لا مجرد توافر العدد القانونى لإصدار القرارات ومن حيث أن هؤلاء الأعضاء قبلوا ترشيح أنفسهم فيجب عليهم أن يشاركوا مشاركة

(١) الفقرة ٣ من سادساً من القرار الوزارى رقم ٩٧ لسنة ١٩٥٧ فى شأن تنفيذ بعض أحكام قانون الجمعيات التعاونية .

فعلية فى تحمل المسئوليات ، ولا يتسنى لأحد منهم ذلك دون أن يكون لديه الوقت الكافى لأداء واجبه على خير وجه .

ومن ثم يجب على أعضاء الجمعيات أن يحرروا مجالس الإدارة من أولئك الذين يعتمدون على مجرد شهرة أسمائهم ثم لا يفعلون شيئاً لمصلحة الجمعية ، ولا يمنحونها جزءاً من وقتهم للمشاركة فى البحث والنظر وتحمل مسئوليات فعلية داخل المجلس ، وإنما ينفقون كل وقتهم فى مشاغلهم وأعباء وظائفهم ولا يجدون معها متسعاً للمشاركة الفعلية فى إدارة الجمعية ، ومع ذلك ليس ما يمنع أعضاء مجلس الإدارة من أن يسترشدوا بآراء هؤلاء بوصفهم أعضاء فى الجمعية لا أعضاء فى مجلس إدارتها . فهذا أفضل فى رأينا من أن تكون لهم مقاعد شاغرة لا يملؤونها ، ثم إن الوقت الذى يطلب من الأعضاء أن يكرسوه لخدمة الجمعية ليس قاصراً على حضور اجتماعات المجلس ، بل إنه لكى تكون هذه الاجتماعات مثمرة ، يجب أن يقضى الأعضاء جانباً آخر من وقتهم فى البحث ودراسة جداول أعمال هذه الجلسات .

لذلك يجب أن يأخذ أعضاء الجمعيات فى اعتبارهم عند إختيار أعضاء المجلس أن تكون لدى هؤلاء الأعضاء الرغبة التامة فى منح الجمعية الوقت الكافى ، والسعة فى الزمن التى يحققون بها هذه الرغبة .

وسائل انتخاب الأصلح :

لجأت الحركة التعاونية فى بريطانيا ، بعد نيف ومائة عام من الخبرات والتجارب إلى عدة طرق تتبع لضمان انتخاب أصلح الأشخاص لعضوية مجلس الإدارة .

فبعض الجمعيات كانت تطلب من كل مرشح أن يوافيها ببيان عن أهدافه ومؤهلاته ، ثم تقوم بطبع هذا البيان على نفقتها الخاصة ، وتوزعه على الأعضاء ، وبعضها كان ينظم عقد اجتماعات خاصة قبل اجتماع الجمعية العمومية التى ستقوم بانتخاب مجلس الإدارة ، فيدعو الأعضاء لحضور هذه الاجتماعات ، ثم يقوم المرشحون بإلقاء كلماتهم ، ثم تعطى لأعضاء الجمعية فرصة سؤالهم ، ثم يعطون أصواتهم لمن يعتقدون أنه أصلح للقيام بأعباء المنصب .

وقد نبذت غالبية الجمعيات التعاونية البريطانية عادة ترشيح أسماء الأعضاء لعضوية مجلس الإدارة وإنتخابهم فى نفس الجلسة ، وصارت تطلب ممن يرغبون فى ترشيح أنفسهم للعضوية أن يقيدوا أسماءهم قبل حوالى شهر من تاريخ اجتماع الجمعية ، بل أكثر من هذا عمدت إلى أن تذكر أسماء المرشحين ومن يزكون ترشيحهم مع بطاقة توجيه الدعوة إلى الاجتماع الذى سيجرى فيه الانتخاب ثم يقوم سكرتير الجمعية بفحص الترشيحات والتأكد من أنها سليمة وأنها تمت طبقاً للقوانين التعاونيـة والنظم الداخلية للجمعيات ، وعندما تعقد اجتماعات الجمعيات العمومية تؤخذ الأصوات بطريقة الاقتراع السرى .

وتلجأ بعض الجمعيات التعاونية الانجليزية إلى وضع صناديق الانتخاب فى الجمعيات قبل موعد عقد جلسة الجمعية العمومية بيوم أو يومين حتى يتسنى للأعضاء أن يدلوا بأصواتهم عند ترددهم على الجمعية ، أو عندما تسنح لهم الفرصة ، ولزيادة ثقة الأعضاء بعدالة الانتخابات رأت أن يكون لديها مراقبون للصناديق لمراقبة الأعضاء وهم يدلون بأصواتهم ، وأطلقت عليهم اسم "Scrutineers" ووكلت إليهم القيام بعد الأصوات فى الجمعية العمومية تحت إشراف رئيس الجلسة .

امتحان المرشحين لأعضاء مجالس الإدارة :

يقول « بروفسور هل » إن طلب إمتحان المرشحين لعضوية مجالس الإدارة فى الجمعيات التعاونية فى انجلترا قد ازداد بالحاح خلال السنوات الأخيرة ، لذلك يقوم الاتحاد التعاونى البريطانى بإعطاء دراسات تؤهل العضو لأن يكون أكثر فهماً للواجبات الملقاة على عضو مجلس الإدارة ، وتقام هذه الدروس بمدارس فى نهاية الأسبوع Week end Schools أو عن طريق تنظيم فصول خاصة لأعضاء مجالس الإدارة المرتقبين ، ثم يعقد بعد ذلك إمتحان للأعضاء لمعرفة مدى ما استفادوه من هذه الدراسات ، فإذا إجتاز المرشح الامتحان بنجاح كان ذلك دليلا على أنه أكثر نفعاً للجمعية من غيره .

وأعتقد أن نجاح العضو فى مجلس الإدارة يعتمد على صفات كثيرة لا يمكن

معرفتها عن طريق الامتحانات . فهي مثلا لاتختبر درجة ولاء الشخص ، وإنما تعرف درجة هذا الولاء بالنظر إلى مشترياته وأفعاله . كذلك لا توضح لنا هذه الاختبارات شيئاً عن أمانته ، أو عن قوة روحه التعاونية ، فهو قد ينجح في الامتحانات ومع ذلك لا يكون أميناً ، أو متحلياً بروح تعاوني حق .

لذلك يحسن أن يبذل الأعضاء بعض الجهد في الاستعلام والتحري عن الذين سيضعون في أيديهم أمور جمعيتهم ، وعلى ضوء ما يسفر عنه تحرياتهم واستفساراتهم ، يستطيعون انتخاب الأصلح من بين الذين اجتازوا امتحانات الدراسات المنظمة .

مركز المرأة :

دلت كثيراً من المواقف في الدول العربية ، على الرغبة الصادقة من جانب المرأة العربية في المشاركة بنصيب فعال في بناء مجتمعنا الحديث ، فقد خاضت بعض السيدات المعارك الانتخابية وصمدت لما قابلها من صعاب . واستطاعت إقناع الناخبين بكفايتها وقدرتها على العمل جنباً إلى جنب مع الرجل في مختلف الميادين . ولا شك أن نشاط المرأة قد اتسع نطاقه حتى شمل مختلف الميادين الاجتماعية والثقافية والرياضية والفنية والأدبية — كما وأنها تقوم بنشاط ظاهر في ميدان النشاط الاقتصادي . ويعتمد عليها كثير من محال الأقسام وغيرها في القيام بمهمة البيع فيها . بل إن المرأة استطاعت أن تضارع زميلها الرجل في الثقافة فحصلت على شتى أنواع الشهادات وتخرجت في مختلف المعاهد والكليات . وكافحت من أجل العلم في الداخل والخارج . وشهد كثيرون بنجاحها في مختلف هذه الميادين . ولذلك أرى أن يفسح لها المجال في مجالس إدارة الجمعيات التعاونية خاصة الاستهلاكية لتدخل عضواً فيها ، فإن أهداف المرأة تتلاقى مع أهداف الحركة التعاونية الاستهلاكية في كثير من النواحي . ذلك لأن الحركة التعاونية الاستهلاكية تهدف في جملتها إلى توفير إحتياجات الأعضاء من مأكل وملبس وأدوات منزلية ومسكن وما إلى ذلك من أنواع السلع والخدمات الاستهلاكية بأسعار في متناول مقدرة الأعضاء المالية . وهذه السلع والخدمات تتصل بمهام ربة البيت من حيث يقع على عاتقها العمل على توفير أعلى قدر من الرفاهية لأعضاء الأسرة في حدود دخلها . ومن ثم أرى

أنه يجب أن يمتد نشاط المرأة حتى تشارك مشاركة فعالة فى الحركة التعاونية الاستهلاكية عن طريق الانضمام إلى عضويتها والعمل فى اللجان المختلفة بها وترشيح نفسها لعضوية مجالس الإدارة إذا توافرت لديها الكفاية والاستعداد لأداء هذا الواجب .

ولقد قامت المرأة بنصيب فعال فى الدول التى تقدمت فيها الحركة التعاونية الاستهلاكية ففى انجلترا وهى مهد التعاون الاستهلاكى « تعتبر المرأة عنصراً فى غاية الأهمية لتقدم الحركة التعاونية الاستهلاكية» ويطلق عليها هناك[1]«المرأة ذات السلة The Woman with the Basket »ويلاحظ أن الدور الذى تقوم به يتسع رويداً رويداً ، فقد دلت إحصاءات الهيئة النسائية التعاونية Woman's Cooperative Guild على أن ١١٧ من أعضائها أعضاء فى مجالس إدارة الجمعيات ، ١٩٢ أعضاء فى اللجان التعليمية ، وأن لهـا عضو يمثلها فى كل من الحزب التعاونى البريطانى ، والجمعية المتحدة للخبز ، والاتحاد التعاونى البريطانى ، أما شعار هذه الهيئة التعاونية النسائية الذى تنادى به دائماً فى حملاتها فهو « أسعار مخفضة . . . وعائد أقل » .

وتقول مسز فلورنس Mrs. Florence M. Cornillie نائبة جمعية لندن التعاونية[2] وهى تضم أكثر من مليون عضو : إن كثيراً من الخدمات الاجتماعية التى تعمل الآن فى خدمة الجمهور كانت بفضل جهود هذه الهيئة على مر السنين .

وقد تأسست الهيئة التعاونية النسائية عام ١٨٨٣ ، ولها فروع محلية ، وهى تهدف إلى خلق رأى عام فى صالح الحركة التعاونية ، كما تعمل من أجل السلام[3] .

ويقول هل — ورتكنز « أنه لاتوجد هيئة ساعدت على نشر الحركة التعاونية فى بريطانيا مثل الهيئات النسائية » ، فقد كانت تفتح أبوابها لجميع النساء من جميع

---

(١) Cooperatives the British Achievement, by : Paul Greer, Harper and Brothers Publishers : New York 1955. pp. 89-90.

(٢) يلاحظ أن نصف عدد أعضاء مجلس الإدارة فى جمعية لندن من الزوجات .

(٣) History of Cooperation, by : Emory S. Bogardus. The Co-operative League of the U.S.A. Chicago-Washington, 1955, p. 16.

الطبقات ، وأدت خدمات جليلة للطبقات العاملة من النساء ، وهيأت لهن أن يأخذن مكانهن اللائق بهن تحت الشمس . وقد ساعدتهن الحركة التعاونية فخصصت لهن مكاناً فى مجلتها أسمته (ركن المرأة) وقد ساعدت هذه الهيئة على الأخذ بيد المرأة ، ورفع مستواها الأدبى فى جميع أطوارها ، سواء أكان ذلك فى المنزل ، أم فى الحانوت أم فى المصنع ، أم فى الحكومة . ووجهت نظر الحكومة إلى وضع قوانين لحماية المرأة . ودعون إلى عدم حرمان الأطفال من التعليم الذى يحول دونه العمل فى المصانع . وشاركت فى الجهود التى بذلك لإعطاء المرأة حق الانتخاب .

وفى السويد والنرويج وفنلندا والدانمارك وهولندا وبلجيكا وروسيا ... وغيرها من الدول التى ازدهرت فيها الحركة التعاونية الاستهلاكية ، نجد المرأة تلعب فيها دوراً كبيراً لأنها أكثر الناس تأثراً بها .

لذلك يجب أن يمتد نشاط المرأة فى الدول العربية حتى يشمل الحركة التعاونية الإستهلاكية . فالمبادىء التعاونية والقوانين التعاونية عندنا لا تمنعها من أن تأخذ مكانها اللائق بها فى هذه الحركة . ولكننا نحذر من تأييد ترشيحها لمجرد العطف عليها . فقد عمدت بعض الهيئات النسائية فى الخارج إلى تعضيد ترشيح سيدات لا لشىء إلا لأنهن من جنسهن . وقد حدث هذا فى انجلترا[1] وحدث فى أمريكا . وهو خليق أن يحدث عندنا أيضاً . وفى هذا يقول بروفسور هل[1] « إنه أمر سليم أن توضع المرأة على قدم المساواة مع الرجل فيما يتعلق بالإنتخاب لعضوية مجالس الإدارة فى الجمعيات التعاونية . فالقانون يسوى بينهما فى عضوية هذه الجمعيات . ولكن يجب عند إنتخابهن لعضوية مجلس الإدارة أن يكون ذلك لأنهن أصلح الأشخاص . لا لمجرد أنهن نساء » .

مدة العضوية بالمجلس :

ينص القانون التعاونى[3] فى مصر على أن يعين القانون النظامى للجمعيات

---

(١) V.S. Allanne المرجع السابق ص ٤٦ .
(٢) F. Hull نفس المرجع السابق ص ١٠٢ .
(٣) المادة رقم ٢٦ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

التعاونية مدة العضوية فى مجلس الإدارة بحيث لا تجاوز ثلاثة سنوات . وينص القانون النظامى[1] الجديد فى مصر لجمعيات التجزئة على أن مدة العضوية بالمجلس ثلاث سنوات ؛ ويتجدد من أعضائه الثلث فى كل سنة . ويستمر مجلس الإدارة الأول بصفة استثنائية لمدة ثلاث سنوات وفى نهاية هذه المدة ينتخب مجلس إدارة جديد يقترع على إسقاط ثلث الأعضاء فى نهاية المدة الأولى له . وفى السنة التالية يقترع على إسقاط الثلث أيضاً من بين الأعضاء الذين لم تصيبهم القرعة فى المدة السابقـة . ثم يتبع بعد ذلك نظام الأقدمية فى إسقاط الأعضاء سنوياً .

والحـكمة التى يهدف إليها الشرع التعاونى من بقاء أعضاء مجلس الإدارة الأول لمدة ثلاث سنوات هو توافر عوامل الاستقرار فى إدارة الجمعيات عنـد بدء حياتها . واكتساب أعضائها الخبرة اللازمة لإدارتها[2] من طول الممارسة لشئونها .

غير أن بقاء أعضاء مجلس الإدارة الأول مدة ثلاث سنوات لا يعتبر وحده كفيلا بتوفير عامل الاستقرار فى الجمعية ، بل لا بد مع ذلك من أن تتوافر الخبرة والـكفاية فى أعضاء هذه المجالس من أول الأمر ؛ أما اكتساب هذه الخبرة أثناء حياة الجمعية عن طريق الممارسة ، فذلك طريق وعر يكلف التعاونيين كثيراً ثم يكون بعد ذلك على حساب الأعضاء المساهمين ، لأنهم يثقون فى التعاون ويعتقدون أن الحـكومة تراقبه ، وتسهر عليه وترعى مصالحه ، وهم تحت تأثير الاطمئنان إلى هذه الفـكرة ، يهملون فى القيام بما تلقيه عليهم العضوية من واجبات الرقابة بحجة أن الحـكومة أقدر على القيام بهذه المهمة ؛ ولا شك أن مرجع هذا هو نقص الوعى والثقافة التعاونية وعدم الإلمام بما للعضوية فى الجمعيات التعاونية من حقوق وما عليها من واجبات ! ونعتقد أن هذا النقص فى المعرفة هو السبب فى أن كثيراً من أعضاء مجلس الإدارة يظلون السنوات الطوال قابضين على أزمة وظائفهم فى المجلس لا يتغيرون ولا يتبدلون ، ولو كانت إدارتهم للجمعية غير سليمة .

---

(١) المادة ٢٣ من القانون النظامى النموذجى الجـديد المعدل طبقاً للقانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

(٢) ص٢ من مجلس الإدارة فى الجمعيات التعاونية (مصلحة التعاون) وزارة الشئون . الجمهورية العربية المتحدة .

وقد حاولت بعض الجمعيات فى الخارج التغلب على صعوبة بقاء أعضـاء مجلس الإدارة الأول فى إدارة الجمعيات ثلاث سنوات متتالية دون أن يكون لأعضاء الجمعية رأى فى بقائهم فاستخدمت لذلك عدة وسائل تنظيمية فى انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ، منها أنه إذا كان عدد أعضاء مجلس الإدارة سبعة مثلا[1] ، نص فى القوانين النظامية — كما هو متبع فى بعض الجمعيات بأمريكا — على أن تنتخب الجمعية العمومية الأولى للمؤسسين — بعد النشر عن الجمعية — ثلاثة أعضاء من الأعضاء السبعة لمدة سنة ، وعضوين لمدة سنة ، وعضوين لمدة سنتين ، وعضوين لمدة ثلاث سنوات ؛ وبعد ذلك يجدر انتخاب القاعد التى تنتهى مدتها لمدة ثلاث سنوات .

ولتطبيق هذا النظام ينتخب سبعة أعضاء فى السنة الأولى ، وثلاثة أعضاء فى السنة الثانية ، وعضوان فى السنة الثالثة ، وعضوان فى السنة الرابعـة ، ثم يتوالى تكرار الانتخاب بعد ذلك سنوياً طبقاً لهذه الأعداد ٣ — ٢ — ٢ وهكذا دواليك . . . . كما هو موضح بالجدول الآتى :

(١) Consumer Cooperative Leadership, Percy S. Brown, Edward A. Fiene Good Will Fund, Inc. Boston 9. Mass : 1945, pp. 96-97.

كيفية انتخاب أعضاء مجلس الإدارة فى جمعية
يبلغ عدد أعضاء مجلس إدارتها سبعة أعضاء

موعد انعقاد الجمعية العمومية	مقاعد مدة الانتخاب الأول لها عام واحد ثم يتجدد الانتخاب كل ثلاثة أعوام وعددها ثلاثة مقاعد	مقاعد مدة الانتخاب الأول لها عامان ثم يتجدد الانتخاب كل ثلاثة أعوام وعددها مقعدان	مقاعد مدة الانتخاب الأول لها ثلاثة أعوام ثم يتجدد الانتخاب كل ثلاثة أعوام وعددها مقعدان	عدد من يتم انتخابهم فى الجمعية العمومية
الجمعية العمومية الأولى	٣	٢	٢	٧
» » الثانية	٣			٣
» » الثالثة		٢		٢
» » الرابعة			٢	٢
» » الخامسة	٣			٣
» » السادسة		٢		٢
» » السابعة			٢	٢
» » الثامنة	٣			٣
» » التاسعة		٢		٢
» » العاشرة			٢	٢

طريقة ثانية :

تنتخب الجمعية العمومية أربعة أعضاء من سبعة لمدة سنة ، والثلاثة الآخرين لمدة سنتين ، ثم يعاد انتخاب المقاعد جميعها بعد نهاية مدتها لمدة سنتين ، أى أن القاعدة فى التجديد أن يتم دورياً كل سنتين . ومن قبيل الاستثناء يحدد نصف عدد المقاعد تقريباً بحيث تكون مدة الإنتخاب الأول لها عام واحد .

ولتطبيق هـذا النظام ينتخب سبعة أعضاء فى السنة الأولى ، وأربعة فى السنة الثانية ، وثلاثة فى السنة الثالثة ، ثم يتوالى الإنتخاب بعد ذلك فى السنين المتعاقبة ٤ ، ٣ وهكذا دواليك — كما هو موضح بالجدول الآتى :

طريقة أخرى لكيفية انتخاب أعضاء مجلس الإدارة فى جمعية
يبلغ عدد أعضاء مجلس إدارتها سبعة أعضاء

موعد انعقاد الجمعية العمومية	مقاعد مدة الانتخاب الأول لها عام واحد ثم يتجدد الانتخاب كل عامين وعددها أربعة مقاعد	مقاعد مدة الانتخاب الأول لها عامان ثم يتجدد الانتخاب كل عامين وعددها ثلاثة مقاعد	عدد من يتم انتخابهم فى الجمعية العمومية
الجمعية العمومية الأولى	٤	٣	٧
« « الثانية	٤		٤
« « الثالثة		٣	٣
« « الرابعة	٤		٤
« « الخامسة		٣	٣
« « السادسة	٤		٤
« « السابعة		٣	٣

طريقة ثالثة :

وهناك طريقة أخرى ينص عليها القانون النظامى للجمعية ، وهى تقسيم مقاعد أعضاء مجلس الإدارة إلى أنواع ، النوع الأول تكون مدة عضو مجلس الإدارة فيه عاما واحد ، والنوع الثانى تكون مدة العضوية فيه عامين ، والنوع الثالث تكون مدة العضوية فيه ثلاثة أعوام . فإذا كان عدد أعضاء مجلس الإدارة فى الجمعية سبعة مثلا ، خصصت ثلاثة مقاعد ينتخب من يرشحون لشغلها مدة سـنة ، ثم تنتهى عضويتهم فى نهاية السنة ، ويكون على الجمعية العمومية فى اجتماعها السنوى أن تعيد انتخابهم أو تستبدلهم بغيرهم ، ويخصص مقعدان ينتخب من يرشح لشغلهما لمدة سنتين ، أى أن مدة عضويتهما فى المجلس تستمر عامين ، وفى نهاية المدة يكون على الجمعية العمومية فى اجتماعها السنوى أن تعيد انتخابهما أو تستبدلهما بغيرهما . كذلك يخصص مقعدان ينتخب من يرشح لشغلهما مدة ثلاث سنوات أى أن مدة عضويتهما بالمجلس تستمر لمدة ثلاثة سنوات ، وفى نهاية هذه المدة يكون على الجمعية العمومية فى اجتماعها

السنوى أن تعيد انتخابهما أو تستبدلهما بغيرهما .

ولتطبيق هذا النظام ينتخب سبعة أعضاء فى السنة الأولى ، وينتخب ثلاثة أعضاء فى السنة الثانية ، وخمسة أعضاء فى كل من السنوات الثالثة والرابعة والخامسة ، وثلاثة فى السنة السادسة ، ثم يتوالى بعد ذلك تكرار انتخاب أعضاء مجلس الإدارة فى الجمعيات العمومية على توالى السنين طبقاً للأعداد الآتية : ٧ — ٣ — ٥ — ٥ — ٥ — ٣ وهكذا دواليك ... وذلك كما هو موضح بالجدول الآتى :

طريقة ثالثة لكيفية انتخاب أعضاء مجلس الإدارة فى جمعية
يبلغ عدد أعضاء مجلس إدارتها سبعة أعضاء

موعد انعقاد الجمعية العمومية	مقاعد يتجدد الانتخاب لها سنوياً وعددها (ثلاثة مقاعد)	مقاعد يتجدد الانتخاب لها كل سنتين وعددها (مقعدان)	مقاعد يتجدد الانتخاب لها كل ثلاثة أعوام وعددها (مقعدان)	عدد من يتم انتخابهم فى الجمعية العمومية
الجمعية العمومية الأولى	٣	٢	٢	٧
« « الثانية	٣			٣
« « الثالثة	٣	٢		٥
« « الرابعة	٣		٢	٥
« « الخامسة	٣	٢		٥
« « السادسة	٣			٣
« « السابعة	٣	٢	٢	٧
« « الثامنة	٣			٣
« « التاسعة	٣	٢		٥
« « العاشرة	٣		٢	٥
« « الحادية عشر	٣	٢		٥
« « الثانية عشر	٣			٣

قد تكون هذه الطريقة معقدة بعض الشيء ، ولكنها أفضل من غيرها لما تتمتع به من ميزات كثيرة . فإنها تحول دون أن يتغير أعضاء مجلس الإدارة جميعاً عقب السنة الأولى ومن ثم يمكن تجنب الوقوع فى أخطاء سبق إرتكابها ، وهى من ناحية أخرى تمنع استمرار أعضاء مجلس الإدارة جميعاً فى مراكزهم مدة طويلة ، كما تسمح فى نفس الوقت بتجربة أشخاص جدد كل سنة لمدة عام واحد ، فإذا أثبتوا جدارة فى القيام بأعباء وظائفهم استطاع أعضاء الجمعية انتخابهم بعد ذلك فى المقاعد ذات المدة الأطول .

وتنص معظم الجمعيات التعاونية للتجزئة فى بريطانيا فى قوانينها[1] النظامية على أن تكون مدة العضوية لمجلس الإدارة إما سنة أو سنتين ، وهناك كثير من الجمعيات لا تسمح لعضو مجلس الإدارة أن يستمر فى مقعده بالمجلس أكثر من ست سنين متتالية ، وبعد مضى فترة معينة تتراوح بين ستة أشهر وسنة يسمح له بأن يرشح نفسه مرة ثانية .

والواقع أن التغيير الكثير فى أشخاص أعضاء مجلس الإدارة مع توافر الكفايات اللازمة ، ليس فى مصلحة الجمعية ، لأنه قد يعرقل سير تقدم الجمعية فى سياستها المرسومة ، ثم إن أعضاء مجلس الإدارة الذين يعملون فى فترة معينة وتتوافر فيهم الكفايات اللازمة تسود بينهم روح الفريق فى العمل كما هو المرغوب فيه والمطلوب داخل المجلس ، كما أنهم يكتسبون مزيداً من الخبرة والبصر بأمور الجمعية ومشاكلها ، وهذا يجعلهم أقدر من غيرهم على حلها ، ولذلك يجب أن لا تلجأ الجمعيات العمومية إلى تغيير أعضاء مجالس إدارتها إلا إذا تبين لها وجود عناصر أصلح وعلى استعداد أقوى للمساهمة فى نجاح الجمعية وتقدمها . ويلاحظ كذلك أن من المحتمل وصول بعض الأشخاص إلى عضوية مجلس الإدارة ، ثم لا يكون منهم بعد ذلك نشاط فى الجمعية وهؤلاء يجب على الجمعية العمومية أن تعمل على استبدالهم بغيرهم .

---

(١) Manual for Cooperative Directors, by : V.S. Allanne. Cooperative Publishing Association Superior, Wisconsin, 1949, p. 39.

أما ما يقال عن المدة القصيرة من أنها لا تساعد على رفع مستوى الكفاية في الجمعية ، فهو مردود بأنه إذا أظهر أعضاء مجلس الإدارة الذين يشغلون مراكزهم لفترة قصيرة كفاية فى العمل واستعداد للمضى فيه ، فليس ما يمنع أعضاء الجمعية عند انتهاء مدتهم من إعادة إنتخابهم مرة واثنتين وثلاثاً ، ومن ثم أرى أن لا تتضمن القوانين النظامية للجمعيات التعاونية قيوداً تمنع مثل هذا التكرار ، كما ويجب أن يؤخذ فى الإعتبار أنه كلما كانت مدة العضوية فى مجلس الإدارة قصيرة ، كان ذلك أقرب إلى مفهوم الديمقراطية .

وهناك من يرى أنه إذا ما نصت القوانين النظامية للجمعيات على بقاء أعضاء مجلس الإدارة لمدة طويلة ، وكانت تصرفات المجلس لا تحوز ثقة الأعضاء ، فإن فى وسعهم أن يقترحوا قراراً بلوم المجلس "Vots. of Censure" فإذا حاز الاقتراح أغلبية الأصوات وجب على المجلس أن يستقيل[1] إذا كان يحترم نفسه .

كما يرى أنه إذا كان هناك بعض أعضاء المجلس قد تمنعهم ظروف السن أو الصحة من القيام بواجباتهم بصورة فعالة ، فانه يمكن التغلب على ذلك عن طريق النص فى القوانين النظامية على أن الأعضاء الذين بلغوا سناً معينة يمنعون من ترشيح أنفسهم ، أما هؤلاء الذين يبلغون هذه السن أثناء مدة العضوية ، فتستمر عضويتهم فى المجلس حتى نهاية العام .

تجديد أعضاء المجلس :

كان القانون النظامى القديم[2] للجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر ينص على أن يستمر مجلس الإدارة الأول للجمعية ثلاث سنوات ، وفى نهاية هذه المدة يقترع مجلس الإدارة على إسقاط ثلث الأعضاء وانتخاب غيرهم ، وفى السنة التالية يقترع على إسقاط الثلث أيضاً من بين الأعضاء الذين لم تصبهم القرعة فى المرة السابقة ، ثم يتبع بعد ذلك نظام الأقدمية فى إسقاط الأعضاء سنوياً .

---

(١) V.S. Allane المرجع السابق ص ٤ .

(٢) الفقرة الثالثة من المادة التاسعة عشر .

أى أنه طبقاً للقانون النظامى القديم كان ثلث أعضاء المجلس الأول يظلون فى مقاعدهم خمس سنوات ، وثلث آخر أربع سنوات ، والثلث الباقى ثلاث سنوات . ويلاحظ أن الأعضاء الذين يظلون فى مقاعدهم هذه المدة الطويلة ، لا يرجع بقاؤهم فى هذه المقاعد إلى ما عرف عنهم من مقدرة وكفاية ، وإنما يرجع لسبب آخر وهو أن القرعة لم تصبهم فى مواعيد التجديد ... وقد يكون هؤلاء الأعضاء غير منتجين فى الجمعية ، فيكونون كالمفروضين على الجمعية فى هذه المدة الطويلة ، ويكون ذلك مما يقلل كفاية إدارتها .

وقد حدد القانون النظامى الجديد مدة العضوية فى المجلس بثلاث سنوات ، وجعل الثلث من أعضائه يتجدد فى كل سنة ، وقضى بأن يستمر مجلس الإدارة الأول بصفة استثنائية مدة ثلاث سنوات ، وفى نهاية هذه المدة ينتخب مجلس إدارة جديد ، ثم يقترع على إسقاط ثلث أعضائه فى نهاية السنة الأولى ، وفى السنة التالية يقترح أيضاً على إسقاط ثلث الأعضاء ممن لم تصبهم القرعة فى المرة السابقة ، ثم يتبع بعد ذلك نظام الأقدمية فى إسقاط الأعضاء كل عام .

ونحن لا نرى ما يبرر استثناء أعضاء مجلس الإدارة الأول ، والسماح ببقاء أعضائه مدة ثلاث سنوات متتالية ، بل نميل إلى الاعتقاد بأن السنوات الأولى من حياة الجمعية هى سنوات وضع التقاليد التعاونية وغرسها فى نفوس الأعضاء ، وتعميق معرفتهم لها عن طريق التطبيق العملى ، فإنه هو الذى يعرفهم كيف يمارسون حقوقهم التعاونية ، ثم إن بقاء جميع أعضاء مجلس الادارة فى مناصبهم ثلاث سنوات متتالية دون أن يعرض على الجمعية العمومية السنوية أمر انتهاء مدة بعضهم والنظر فى إعادة انتخابهم أو استبدالهم بغيرهم . مما يميل بمعظم أعضاء الجمعية إلى إعادة انتخابهم بعد انتهاء مدتهم ، مجاراة للوضع السائد المألوف فى تصريف شئون الجمعية واستناداً إلى ما يذاع وقتئذ من أن الأعضاء بحكم أقدميتهم قد اكتسبوا خبرة ودراية بشئون الجمعية لا توجد فى غيرهم . ومن ثم يكون تجديد الانتخاب مجرد إجراء روتينى لا يصاحبه التجديد الفعلى فى مجلس الادارة ، ولا التدقيق اللازم فى ممارسة هذا الحق الذى يعتبر من أهم حقوق العضوية فى الجمعيات التعاونية ، والذى يؤكد سلطة الأعضاء العليا فى إدارة الجمعية والإشراف على شئونها .

لذلك أرى ضرورة إعطاء أعضاء الجمعيات العمومية سلطة ممارسة هذا الحق الذى يقوم عليه إشرافهم عليها ، وهو يتمثل فى إعادة انتخاب بعض أعضاء مجلس الإدارة أو استبدالهم بغيرهم كل عام ابتداء من السنة الأولى التى تعقب تأسيس الجمعية .

تعيين بدل من يتخلف من أعضاء مجلس الإدارة :

تنص بعض النظم الداخلية للجمعيات التعاونية على أنه إذا خلت مقاعد فى مجلس الإدارة فى الفترة التى تقع بين جمعية عمومية وأخرى بسبب الوفاة أو الفصل أو الاستقالة ، فعلى لجنة المراقبة أن تندب من يشغل المحال الخالية ، ثم يستمر هؤلاء الأعضاء المنتدبون فى مراكزهم بصفة مؤقتة حتى تنعقد الجمعية العمومية وتجرى الانتخاب النهائى[1].

ولكن المشرع التعاونى فى مصر أخذ بقاعدة جديدة فى التعديل الأخير ، فنص على أنه[2] « إذا خلت محلات فى مجلس الادارة فى الفترة التى بين جمعية عمومية سنوية وأخرى بسبب الوفاة أو الفصل أو الانسحاب ، فعلى مجلس الادارة أن يشغل المحلات الخالية ممن حصلوا على عدد الأصوات التالية لمن سبق انتخابهم ، ويستمر هؤلاء الأعضاء فى عضوية المجلس بصفة مؤقتة حتى تنعقد الجمعية العمومية السنوية وتقوم بالانتخاب النهائى » .

وأنا أرى من الخير إدخال بعض التعديل على هذه المادة بحيث توضع قيود أو شروط يلتزمها أعضاء مجلس الادارة حين يدعون من حصلوا على الأصوات التالية لمن سبق انتخابهم لشغل المحلات الخالية ، كأن يشترط فى هؤلاء مثلا أن يكونوا قد حصلوا على عدد من الأصوات لا يقل عن نسبة معينة من مجموع الأصوات الحاضرة ، ولتكن هذه النسبة ١٠٪ مثلا أو ألا يقل عدد الأصوات التى حصلوا عليها عن نصف ما حصل عليه أقل المنتخبين لعضوية مجلس الادارة ؛ ذلك لأن تلك

---

(١) المادة ٢٣ من القانون النظامى النموذجى القديم للجمعيات التعاونية الاستهلاكية .

(٢) البند رقم ٥ من سادساً من المادة ٩ من القرار الوزارى رقم ٩٧ لسنة ١٩٥٧ فى شأن تنفيذ بعض أحكام قانون الجمعيات التعاونية .

الطريقة قد تكون سبباً فى أن يشغل هذه الأماكن أشخاص لم يحصلوا على تأييد الأعضاء ، بل ربما كان عدد الأصوات التى أعطيت لهم قليلة جداً . فإذا لم يتوافر مثل هذا الحد الأدنى من الأصوات للأعضاء الذين حصلوا على عدد الأصوات التالية لمن سبق انتخابهم ، فأفضل أن يترك الأمر لأعضاء مجلس الإدارة لاختيار من يرونه صالحاً لشغل هذه الأماكن على أن تصادق الجمعية العمومية بعد ذلك على هـذا التعيين أو تنتخب غيرهم .

أما سبب تفضيلنا لوضع تلك القيود والشروط فهو الرغبة فى عدم فرض شخص أو أشخاص على أعضاء المجلس قد يكونون غير حائزين على ثقة أعضاء الجمعية ، وقد تكون هناك أسباب لعدم تمتعهم بهذه الثقة تحمل أعضاء مجلس الادارة على عدم الترحيب بهم ، وهذا مما قد يخلق جواً غير مناسب للعمل ، وهو ما يجب تلافيه جهد الإمكان .

وفى الولايات المتحدة الأمريكية تأخذ بعض الجمعيات التعاونية فى اعتبارها احتمال خلو بعض المقاعد أثناء السنة ، فتضع « بنداً » فى جدول أعمال الاجتماع السنوى الذى تجرى فيه انتخابات الأعضاء خاصاً باختيار أعضاء مجلس الإدارة الاحتياطى لشغل المقاعد التى تخلو أثناء العام ، وتشترط فيهم أن يكونوا من الحاصلين على أكبر عدد من الأصوات ، ثم يقترع المجلس على أسمائهم بصفة سرية .

كذلك تترك القوانين النظامية فى بعض الجمعيات لبقية أعضاء مجلس الإدارة أمر اختيار من يشغل هذه الأماكن الخالية ، على أن تصادق الجمعيات العمومية بعد ذلك على هذا الاختيار أو تنتخب غيرهم .

وأعتقد أن انتخاب أعضاء مجلس إدارة احتياطى يعتبر حلا موفقاً ، كما أنه يتناسب مع مفهوم ديمقراطية الإدارة . ثم هو إلى ذلك قد يحفز الأعضاء الذين يرشحون أسماءهم كاحتياطى إلى زيادة بذل الجهود فى مختلف اللجان بالجمعية ، تمهيداً للفوز بعضوية مجلس الإدارة فى المستقبل .

الفصل الرابع

ديمقراطية الإدارة والإدارة التنفيذية

ذكرنا أن أعضاء مجلس الإدارة فى الجمعيات التعاونية هم الذين يضعون السياسات العامة لتحقيق أهداف الجمعية ، سواء فى ذلك السياسة القريبة المدى والسياسة التى يمتد العمل بها إلى أمد بعيد ، كما أنهم يشتركون فى تقرير ما يرونه أفضل الوسائل وأقربها لتحقيق هذه الأهداف ، ثم يأتى بعد ذلك دور الإدارة التنفيذية ، وهو وضع هذه السياسات موضع التنفيذ . وقد قلنا إنه ينبغى أن يستعين أعضاء مجلس الإدارة عند وضع هذه السياسات بجميع الكفايات الفنية والإدارية ، وأرى أنه من الأفضل أن يشترك مدير الجمعية مع أعضاء مجلس الإدارة بإبداء الرأى عند وضع هذه السياسات ، حتى يكون على علم تام بالروح التى صدرت عنها ، فيكون أقدر على فهمها وتفهيمها لغيره فى مختلف المستويات الإدارية بالجمعية ، بل أنه قد يكون من الخير كذلك الاسترشاد بآراء رؤساء الأقسام ، إذ عرض الأعضاء مجلس الإدارة ما يستدعى ذلك .

ويعتبر رئيس الإدارة فى الجمعية التعاونية للاستهلاك حلقة اتصال بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ، وهذه تبدأ بمدير الجمعية ثم بمن يليه فى المستويات ، ونجاح الإدارة التنفيذية فى النهوض بالتبعات يعتمد إلى حد كبير على الدقة فى اختيار أعضاء مجلس الإدارة للمدير الكفء الذى يشرف على تنفيذ السياسات المرسومة . ولهذا يجب أن تبذل الحركة التعاونية للاستهلاك أقصى جهودها لاجتذاب الكفايات الإدارية الفنية ، وإغرائها بالإقبال على العمل فى الجمعية وذلك بإعطائها ما تستحق من أجر .

وفى هذا يقول Harriet Bunn and Ethel Mabie Falk [١] . قد لا يرغب كثير من الأعضاء فى الجمعيات التعاونية أن يدفعوا للمديرين الأجور التى

---

(١) Cooperative Life and Business, Harriet Bunn and Ethel Falk, Milwaukee D.M. and Company, 1936, p. 132.

يستحقونها ، وكثيراً ما تعمل المنشآت الخاصة على إغراء هؤلاء بالعمل فيها ، فتعرض على الأكفاء منهم أجور أعلى ، ولكن هناك حقيقة يجب أن تدركها المنظمات التعاونية ، وهى أن المدير الكفء يعتبر فى غاية الأهمية بالنسبة لنجاحها ، وأن مقدار ما يعود على الأعضاء من نفع لوجوده يفوق كثيراً ما يتقاضاه من أجر .

لذلك يجب توخى الدقة فى اختيار مدير كفء للجمعية ، وأفضل أن يتم دائماً تعيين المدير عقب الإعلان عن حاجة الجمعية إلى شغل هذه الوظيفة ، وأن ينضم إلى اللجنة المشكلة من بين أعضاء مجلس الإدارة لاختيار المدير ، مندوب عن جمعية الجملة ، ومندوب عن الاتحاد التعاونى الإقليمى ، فقد يكون لما لديهما من خبرة أثر فى تبصير اللجنة بحيث تختار الأصلح من بين المتقدمين .

ويجب أن يراعى أعضاء مجلس الإدارة عند وضع سياسة الجمعية ضرورة توافر حسن العلاقة بين المجلس والمدير ، بحيث تقوم على الاحترام والفهم المتبادل ، كما يجب البعد بهذه السياسة عن كل ما يثير أسباب الاحتكار أو التضارب فى السلطات حتى لا تكون شكوى من أن أعضاء المجلس يتدخلون فى عمل المدير ، أو أنهم لا يقدمون له المساعدة اللازمة التى تمكنه من القيام بالأعباء الملقاة على عاتقه .

والواقع أن التعاون بين المدير وأعضاء المجلس يعتمد إلى حد كبير على درجة فهم كل منهما لاختصاصات الآخر ، وهذا يمكن تحقيقه بتحديد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات فى جلاء ووضوح ، بأن تسجل كتابة ويوزع بها كتيب على جميع القوى العاملة فى الجمعية ، حتى يفهم كل ما له وما عليه .

وقد أشرنا فيما سبق إلى أن السياسات التى يضعها المجلس يجب أن تكون من المرونة بحيث يمكن تعديلها طبقاً لمقتضيات الظروف ، فإذا وفقت الجمعية مثلا إلى اختيار مدير كفء يحسن القيام بواجباته ، كان من الواجب على أعضاء المجلس أن لا يتوانوا فى إعطائه أكبر قدر من السلطات التى تعينه على حسن الإشراف والتنفيذ . أما إذا كان حديث عهد بهذا العمل ، أو ظهر من تصرفاته الضعف أو عدم القدرة على القيام بواجبه فى صورة مطمئنة ، فحينئذ يحق للمجلس أن يحتفظ لنفسه بقدر كبير من هذه السلطات ، ولكن يجب فى كل مرة يقع فيها تغيير فى السياسات ، أن يسجل ذلك كتابة حتى لا تختلط السياسات القديمة والحديثة على المشرفين

ويحدث التضارب والاحتكاك ، كما يجب تهيئة كل الظروف التى تكفل حسن العلاقة بين المجلس والمدير ، والبعد عن كل ما يعكر الجو بين السلطتين ، فانه « إذا فقد المدير[1] احترامه لأعضاء المجلس نظر إلى ما بينه أو بينهم من علاقات على أنها شر لا بد منه Necessary Evil ثم يبدأ فى خلق الوسائل التى تيسر له إدارة الجمعية دون الرجوع إليهم ما أمكنه الاستقلال عنهم ، وقد يحجب عن المجلس أموراً كثيرة فيسرع المجلس بالرد عليه فى صورة تشل حركته وتعطل خبرته ، كاخضاع جميع تصرفاته للمراجعة والتقليل من حريته فى العمل ، وبذلك يتدخل المجلس فى إدارة الجمعية ، حتى تصير مهمة المدير قاصرة على تلقى الأوامر والقيام بتنفيذها ، ومن ثم تزداد هوة الخلاف ، وتسود روح الكراهية ، وتنعدم الثقة بين أهم السلطات التى يقع على عاتقها رسم سياسات الجمعية وتنفيذها وإذا حلت كل هذه المعانى محل الانسجام والثقة وتبادل الاحترام ، كان المصير الحتم هو الفشل الذريع للجمعية ، كما لوحظ ذلك فى الأسباب التى أدت إلى فشل كثير من الجمعيات ، وغالباً ما يوقع المدير اللوم على أعضاء مجلس الإدارة ، ويوقع أعضاء مجلس الإدارة اللوم على المدير ، مما يدل على انعدام الثقة ، وهذا يفقد بعض الجمعيات مديريها الممتازين ، من حيث أنهم يتركون العمل بها إذا سنحت لهم فرص العمل بعيداً عنها » .

ولهذا يقع على عاتق رئيس مجلس الإدارة مسئولية إقامة العلاقات بين المجلس والمدير على أسس من الثقة والاحترام المتبادل ، بل إن هذه تعتبر مهمته الأولى لنجاح المنظمة ولكى يتمكن رئيس مجلس الإدارة من تحقيق ذلك ، يجب أن يتعرف شعور كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة واتجاه المدير ، وكذلك شعور المدير تجاه الأعضاء ، ثم يحاول أن يجعل كلا يفهم الآخر . وعليه كذلك أن يشجع المدير أن يتحدث إليه بحرية وصراحة ، فإن ذلك يساعده كثيراً على القيام بهذه المهمة ، وهى تحسن العلاقات .

ولعل مما يساعد على ذلك أن يعطى المدير حق حضور اجتماعات مجلس الإدارة ، فان هذا يتيح له فرصة التعبير عن رأيه فى المواضيع التى ستطرح للمناقشة ، فان المجلس

---

(1) Consumer Cooperative Leadership. By : Percy S. Brown, Edward A. Filene Good Will Fund Inc. Boston, 1945, pp. 112-113.

قلما يتخذ قراراً فى المواضيع المهمة التى يعارضها المدير . ثم إن حضور المدير جلسات المجلس يتيح له الفرصة كى يتعرف على وجهات نظر الأعضاء المتباينة ، وكثيراً ما تؤدى المناقشات إلى الاقتناع بوجهة نظر معينة يعمل الجميع متضامنين على تحقيقها .

ويحسن أن يراعى دائماً عند إعداد جدول الأعمال استشارة المدير فى المواضيع التى يرغب فى عرضها ومناقشتها فى المجلس .

ويجب على ذلك ملاحظة أنه إذا كان للمدير حق حضور اجتماعات المجلس ، فان للمجلس كذلك حق توجيهه ، فاذا رأى أنه قد قصر فى موضوع وجب عليه أن يشعره بعدم الارتياح إلى ذلك . والمدير الكفء الذى يقدر أعباء وظيفته ، هو الذى يفسح صدره لكل الانتقادات التى توجه إليه فى حضوره ، فان ذلك خير من الكلام الذى يقال عنه خلف الأبواب المغلقة ، فاذا شعر بأن النقد الذى وجه إليه صادر عن رغبة صادقة فى المعاونة ، وجب أن يعمل من جانبه على تشجيع ما قد يثار من مواضيع بنفس الروح التى صدرت عن المجلس ، وبمثل هذا الجو المشبع بالثقة والفهم المتبادل والحرية فى النقد ، والرغبة فى العمل على إيجاد حلول جدية بناءة ، يمكن أن تحقق الجمعية نجاحاً كبيراً .

وعلى وجه الإجمال يجب أن تقوم العلاقات بين المجلس والمدير على القواعد الآتية :

١ — وضع سياسات واضحة للجمعية وأهدافها وتسجيلها بالكتابة .

٢ — تحديد السلطات والمسئوليات لكل من المجلس والمدير بوضوح وجلاء .

٣ — المبادرة باتخاذ قرارات سريعة فيما قد يطرأ من مواضيع وتحديد اختصاصات كل من المجلس والمدير فى هذه القرارات .

٤ — إشراك المدير فى جميع مناقشات المجلس والبعد بقدر الإمكان عن اتخاذ قرارات لا يرضى عنها المدير ، فانه هو الذى تقع عليه مهمة التنفيذ .

٥ — أن تسود الحرية والصراحة طبيعة المناقشات التى تدور بين المجلس والمدير على أن يكون الهدف هو المصلحة العامة ، والبعد عن الانتقادات المحرجة بحيث يكون أساس المناقشات قائماً على الثقة والفهم المتبادل والرغبة الصادقة فى البناء .

بعض المواضيع التى قد تثير مشكلات بين المجلس والمدير :

(أولا) تعيين الموظفين :

تعتبر مشكلات الموظفين من المسائل الأساسية التى تقع ضمن نطاق مسئوليات كل من مجلس الإدارة والمدير ، فالمجلس من ناحية يضع السياسات التى تتعلق بالموظفين ، ويتولى المفاوضات مع ممثلى العمال فيما يتعلق بالأجور وظروف العمل ، والمدير من ناحية أخرى يقع على عاتقه الإشراف على هؤلاء الموظفين والعمال وتدريبهم وتنظيم علاقات العمل بينهم .

فمن الذى يأخذ على عاتقه مهمة التعيين ؟

فى هذا المجال تطبق قاعدتان أساسيتان(١) :

القاعدة الأولى :

أن يوكل للمدير أمر اختيار الموظفين ، فلا يرغم على أن يقبل فى العمل معه أشخاصاً لا يرغب فيهم .

القاعدة الثانية :

أن يضع المجلس شروط الاختيار ، لأن اختيار الموظفين يراعى فيه الأهداف القريبة والبعيدة المدى للجمعية ، لا مجرد تيسير إنجاز الأعمال اليومية فى الجمعية ، كما يكون ذلك غالباً فى ذهن المدير .

ثم إن السياسة التى تتعلق بالموظفين تتضمن مع ذلك العمل على تدريب قادة المستقبل ، ولهذا يجب أن يكون لمجلس الإدارة سلطات ومسئوليات فيما يتعلق بهم وبتعليمهم وتدريبهم ، وبتحديد علاقاتهم مع المدير ، على أن يؤخذ فى الاعتبار دائماً رأى المدير ، وما يبديه من ملاحظات واعتراضات على بعض الأشخاص متى كانت هذه الاعتراضات جدية ومتصلة بمصلحة العمل ، لا قائمة على مجرد رغبات أو أسباب شخصية .

---

(١) يرجع إلى صفحتى ١١٥ ، ١١٦ من المرجع السابق .

ونظراً لأهمية علاقات الموظفين بعضهم ببعض ، وما يتطلبه العمل على حل مشاكلهم من عناية فائقة ، يحسن بمجلس الإدارة فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك أن يشكل من أعضائه لجنة خاصة يطلق عليها إسم « لجنة المستخدمين » للنظر فى الأمور التى تتعلق بالموظفين ومشاكلهم ، بشرط أن تتوافر فى أعضائها الكفايات التى تؤهلهم للنهوض بهذه المهمة ، فاذا خلت وظيفة بالجمعية مثلا نظرت هذه اللجنة فيمن يتقدم لشغلها ، على أن تكون لديها قائمة بأسماء المرشحين المرغوب فى استدعائهم ، وقد تجد فيها بعض أسماء يزكيها المدير ، ويقع على عاتق اللجنة أن تختار من الأسماء من تراه أصلح لشغل الوظيفة الشاغرة ، ثم تطلب من المدير اختيار إسم من الأسماء التى تقدمها إليه . وبذلك يحفظ له الحق فى تعيين من يشاء من الموظفين الذين سيعمل معهم ، وتظل لمجلس الإدارة عن طريق لجنة المستخدمين المشكلة من بين أعضائة سلطة اختيار الموظفين من النوع الذى يمكنه النهوض بمطالب الجمعية وأعبائها فى المستقبل .

ونعتقد أن هذا الإجراء إذا فهم بوضوح ، واتبع بدقة ، أدى إلى تقليل عوامل الاحتكاك كما نعتقد أن الحركة التعاونية الاستهلاكية فى الجمهورية العربية المتحدة بحاجة إلى برنامج كامل لتدريب موظفى وعمال الجمعيات التعاونية للاستهلاك ، فإن هذه الجمعيات ستكون دائماً فى حاجة إلى موظفين وعمال متخصصين ، فاذا أعيد تنظيم جمعية الجملة بحيث يتوافر فيها التخصص فى التعامل فى السلع الاستهلاكية فانها تستطيع بالتعاون مع الاتحادات التعاونية الإقليمية ، والاتحاد العام ، القيام بمثل هذا البرنامج ، وبعدئذ « تستطيع الجمعيات أن تختار موظفيها على أساس تقسيم الوظائف وتحليلها ، وتجد أمامها الفرصة التى تمكنها من اختيار الشخص اللائق للوظيفة التى تصلح له ويصلح لها[1] .

وبذلك تقل إلى حد كبير عوامل الاحتكاك بين المجلس والمدير :

(ثانياً) شكاوى الموظفين : ومن المسائل الأخرى التى يتسبب عنها احتكاك بين المجلس والمدير ، موضوع الموظفين ، فان هذه الشكاوى يجب أن تفحص بدقة

---

(١) Planning for Cooperatives Committee, Joseph Gilbert and Others, Midland Cooperative Wholesale, Minneapolis, Minn. p. 12.

وتأخذ قدراً كبيراً من العناية والاهتمام . وأعتقد أنه يحسن أن يتقدم الموظفون بشكاواهم إلى المدير ، فاذا شعروا بأن هناك غبناً قد وقع عليهم منه ، تقدموا بشكاواهم إلى « لجنة المستخدمين » المشكلة من بين أعضاء مجلس الإدارة . فاذا تبين للجنة بعد فحصها للشكاوى أن المدير أخطأ فى حق أحد الموظفين ، فعلى المجلس أن يوجه اللوم للمدير على ذلك ، بحيث يكون هذا اللوم بعيداً عن الموظفين ، حتى لا يجرح كبرياء المدير وتهون شخصيته أمام مرءوسيه ، فيصعب عليه بعد ذلك توجيههم والإشراف عليهم ، ويسهل عليهم أن يستخفوا به وبأوامره ، وحتى لا يضمر المدير شعوراً سيئاً ضد المجلس بما يتنافى مع ما تقتضيه الكفاية الإدارية من ضرورة سيادة حسن العلاقات بينه وبين المجلس .

فاذا كانت الشكاوى التى يتقدم بها الموظفون تتضمن انتقاد الطريقة التى تدار بها الجمعية وجب إحالتها فوراً على المدير . فاذا وجد المجلس أن المدير يعارض الاقتراحات أو النقد الذى يوجه من الموظفين ، فعليه أن يحاول إقنـــاع المدير بتغيير مسلكه واتجاهه . ويحسن إذا شعر بجدية هذه الانتقادات ، أن يقوم هو بتوجيهها إلى المدير على أنها صادرة من المجلس لا من الموظفين .

ومهما يكن من شىء ، فان من السياسة السليمة أن لا يشجع الموظفين على تقديم الشكاوى إليه مباشرة ، بل ترفع إليه عن طريق المدير . كما يجب أن يفهم الموظفون أن فى إمكانهم مناشدة المجلس النظر فى قرارات المدير عن طريق لجنة المستخدمين المشكلة من بين أعضائه .

(ثالثاً) شكاوى المستهلكين : كذلك يجب تشجيع الأعضاء المستهلكين بصفة عامة ، على تقديم آرائهم وشكاواهم للجمعية ، والطريق إلى ذلك أن تهيىء لهم الإدارة « صندوق المقترحات » Suggestion Box فيوضع بمكان ظاهر فى الجمعية ، ثم يرفع إلى المجلس تقرير دورى بمضمون هذه الشكاوى والمقترحات .

وجميع الشكاوى — سواء كانت جدية أم غير جدية — يجب فحصها بدقة ، وإعطاؤها ما تستحق من عناية ، فإذا وجد المجلس فى أسباب هذه الشكاوى أن المدير تصرف فى حدود اختصاصاته وجب عليه أن يقف بجانبه ، ثم ينظر فى السياسة المتبعة

والعمل على تعديلها بما يحفظ الصالح العام للجمعية إذا كانت هى مبعث هذه الشكاوى. أما إذا وجد أن المدير أخطأ فيجب أن يطلب منه توضيح الموقف ، ثم يطلب منه كذلك تسوية الموضوع مع العضو أو العميل الشاكى عن طريق خطاب يكتب له أو تفاهم شفوى يتم معه ، فان من القواعد الحكيمة أن يعتبر المدير مسئولا عن علاقة الجمعية بالأعضاء المتعاملين وغيرهم من العملاء وأن يعمل على معالجة شكاواهم .

وليكن مفهوماً دائماً أن سلوك المدير يختلف عن غيره من الأشخاص ، فيجب أن يكون قادراً على السيطرة على نفسه وكبح جماحها حتى يكون راغباً عن إيمان فى إنابة غيره فى السلطة بدلاً من الأصرار على عمل كل شىء بنفسه . إن المدير يخطط وينظم وينسق ويراقب ، ولكنه لا يقوم بعمل الآخرين ، بل إنه فى الوقت الذى يبدأ فيه بالقيام بأى عمل من أعمال الآخرين يفقد صفته كمدير . إن مهمته هى أن ينمى روح الفريق بين الآخرين ليتمكن من أداء العمل بواسطتهم[1] .

مهارة الإدارة Delegation : والمدير الماهر يجب أن تتوافر فى قيادته ثمانية عناصر[2]:

(١) الإنابة :

وهى أن يخول المدير غيره سلطة القيام ببعض المسئوليات التى تدخل فى حدود سلطاته ومسئولياته . ولكن النجاح فى هذه الإنابة يعتمد كثيراً على درجة الثقة التى تتوافر فيمن سيخولون هذه السلطات ، كما تعتمد على موافقة الشخص الذى خولت له السلطات والمسئوليات بحيث تكون عنده الرغبة الصادقة فيها والعزيمة القوية على أدائها بما ينطوى عليه من مسئوليات وعلاقات .

والمدير الكفء إذا طلب إليه أداء مهمة معينة لا يقرر بنفسه كيفية أداء هذه

---

(١) Professor Michael Jucius, Ohio State University. Modern Practices for Cooperatives. Summary of First Annual Institute of Modern Management of the Cooperative Management Development Program. Highland Park, Illinois, 1952.

(٢) Analysis of the Functions of Directing and Coordinating, Thomas H. Nelson, Partner in Rogers, Slades and Hill and President of Executive Training, Incorporated. Fifth Annual Institute of Modern Management of the Cooperative Management Development Programme, Chicago, Illinois, 1956, pp. 3-6.

الوظيفة . بل يتخير من يستطيع أداءها وإعداد الوسائل التى تمكنه من أدائها على خير وجه ممكن .

(ب) العلاقات الإنسانية الطيبة Good Human Relations :

وهى تبدأ من إيمان المدير بأن الموظفين ليسوا من السلع التى تتعامل فيها الجمعية ، بل إنهم بشر ، لهم حقوق ولهم مشاكلهم ، وفى نفوسهم آمال سواء فيما يتعلق بالعمل أو خارجه ، ويمكن تحقيق العلاقات الإنسانية الطيبة باتباع هذه القواعد :

١ — الاستماع إلى الشكاوى والعمل على تحقيقها دون أن يكون فى تحقيقها تضحية بأهداف الجمعية .

٢ — اتخاذ أفضل الوسائل لإصلاح الأخطاء .

٣ — إظهار التقدير لكل من يؤدى عمله على خير وجه ممكن .

٤ — الحزم مع الاحتفاظ بروح الود والصداقة .

٥ — الاحتفاظ بمعنويات عالية بين الموظفين وسيادة روح الفريق بينهم .

(ج) التوجيه الجيد لاتصالات العمل(١) Consultative Management :

ويقصد به توصيل الأوامر والمعلومات من الإدارة إلى مختلف المستويات الإدارية فى العمل وبالعكس ، بقصد التأكد من فهم الجميع لهذه الأوامر والمعلومات ، حتى يتمكنوا من تنفيذها على الوجه الذى تريده الإدارة ، وهذا التوجيه الجيد يفيد فيما يلى :

١ — معرفة مدى تجاوب مختلف المستويات لأفكار الإدارة .

٢ — تهيئة الفرصة أمام الجميع ليعبر كل عن رأيه ، ويشارك فى اتخاذ القرارات وبذلك يقبل الجميع على تنفيذ الأوامر والقرارات برضا واطمئنان .

---

(١) Professor Paul D. Bagwell, Head of Department of Communication Skill, Michigan State College. Fifth Annual Institute of Modern Management of the Cooperative Management Development Program, 1906, p. 22.

٣ — التأكد من أن الأوامر تصل بدقة إلى الذين يعملون فى المستويات الأدنى .

٤ — خلق مصادر بناءة من القوى العاملة .

(د) الإدارة الاستشارية Consultative Management :

ويقصد بها أن تعترف الإدارة بالقوى العاملة التى تكون مسئولة عن تنسيق جهودها فتستشيرها فيما تتخذه من قرارات تكون ذات تأثير على العمل ، ومن ثم يجب أن يكون هناك نوع من التقارب بين الإدارة والمشرفين ، ثم إن نجاح هذه العلاقة الاستشارية يعتمد إلى حد كبير على مهارة المدير فى توجيه الأسئلة ، بحيث تكون بطريقة تخلق من التجارب ما يساعد على تحقيق أهداف الجمعية .

(هـ) الدوافع الإيجابية Effective Motivation :

وإيجاد مثل هذه الدوافع يتطلب أخبار الأشخاص لماذا يؤدن أعمالهم ، والبعد عن طريقة إصدار الأوامر التى يراد بها مجرد إنجاز الأعمال . فإن تبصير الأشخاص بالأغراض التى من أجلها يؤدون أعمالهم مما يساعد على رضائهم الشخصى عن عملهم . ويترتب على ذلك الارتفاع بمستوى الكفاية وتحقيق أهداف الجمعية .

(و) تنمية روح التعاون بين مختلف الفئات :

Developing Cooperative Teams

ويجب على المدير أن يعمل على إيجاد روح التعاون بين مختلف الفئات التى تعمل فى الجمعية . بحيث يسود هذا التعاون مختلف المستويات الإدارية بالجمعية . فإن ذلك يساعد على تآلف الجهود ووحدة الجمعية .

(ز) النهوض بالمستويات الإدارية المساعدة Developing Subordinates :

وذلك يتطلب من المدير أن ينمى معلومات من يعملون معه . ويزودهم بكل ما يراه مفيداً فى زيادة الخبرة والقدرة . وأن يغير من عاداتهم إذا كانت لا تتلاءم مع مصلحة العمل ومصلحتهم . وأن يوجه ميولهم بشتى الوسائل إلى النشاط النافع المثمر . حتى يصبحوا قادرين وراغبين فيما يقوم به من تنسيق جهودهم فى العمل لتحقيق التوازن ، ثم تحقيق أهداف الجمعية .

(ح) القدوة الحسنة :

ثم إن القيادات الماهرة التى تجيد فن التوجيه والتنسيق يجب أن ترتقى إلى مستوى المركز الذى تشغله فى أخلاقها وسلوكها وتصرفاتها . بحيث تعتبر قدوة فى كل ما تقوله أو تفعله .

وأعتقد أنه إذا أمكن توفير القيادات التى تتصف بالقدرة والكفاية والقدوة . ثم طبقت القواعد العلمية للادارة . وقامت جمعية الجملة وغيرها من الأجهزة التعاونية فى الدولة بوضع البرامج اللازمة للتعليم والتدريب . فان الإدارة التنفيذية فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك ستكون من الكفاية بحيث تؤدى مهمتها على خير وجه . وتقوم بأعبائها على الوجه الذى يحقق لهذه الجمعيات النجاح .

خاتمـــــة

وفى ختام هذا البحث نؤكد أهمية تطبيق القواعد العلمية للادارة فى التنظيمات التعاونية ، ونرى أن تعيد التنظيمات التعاونية فى البلدان العربية شئونها بحث تتأكد من توافر العناصر الآتية وفقاً لما تتطلبه القواعد العلمية للادارة :

١ — يجب أن يوجد لدى الجمعية تنظيم سليم يعمل على إيجاد حالة توازن فى مجموع نشاطها وذلك عن طريق تحديد أهدافها وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها ومسئولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من كشف الإنحرافات فى حينها والمبادرة بتقويمها .

٢ — يجب أن يكون لدى الجمعية سياسات محددة تحقق الكفايات العلمية فى تشغيلها ، وأن لا تعتمد على الأساليب التقليدية أو التوسع الغير قائم على تخطيط سابق . فإذا كانت السياسات تستهدف وضع السلعة فى متناول المستهلك الأخير بالصورة التى تضمن إقباله عليها ، فإن ذلك يتطلب ضرورة وضوحها وأن تبنى على أساس التنبؤ بحالة السوق أو بحالة الإنتاج وغيرها من العوامل الاقتصادية .

٣ — يجب أن يتوافر فى أعضاء مجالس الإدارة القدرة والكفاية والإيمان برسالة الحركة التعاونية وأهدافها وذلك لأن هؤلاء الأعضاء يعتبرون أمناء على الجمعية وأموالها وممتلكاتها .

٤ — يجب أن يكون لدى الجمعية إدارة عامة قادرة على أن تضع الرجل اللائق فى المكان اللائق وأن تضع خطط فعالة للرقابة على وجوه النشاط المختلفة بحيث نضمن أن يكون أداء الأعمال مطابقاً للسياسات الموضوعة وبأعلى قدر من الكفاية.

٥ — يجب أن يفهم الأعضاء رسالة جمعيتهم حق الفهم ويعلموا علم اليقين أنهم جزء من الجهاز الذى يسير أمورها ، وأنها ملك لهم جميعاً يستطيعون بتضامنهم وتعاونهم وسيادة روح الولاء بينهم أن يسيروا الجمعية قدماً إلى النجاح .

٦ — يجب أن تحظى الجمعية بالإضافة إلى ثقة الأعضاء ، وأن تحظى أيضاً بثقة المجتمع الذى تعمل فيه ، وذلك يتطلب منها توفير مختلف أنواع السلع والخدمات بصفة عامة ومطالب مستهلكى المنطقة التى تعمل فيها بصفة خاصة ، كذلك المساهمة فى رفاهية المجتمع عن طريق الاشتراك فى المشاريع التى تؤدى إلى تحسين المنطقة والعمل على تخفيض الأسعار بوجه عام دون أن يكون ذلك على حساب عامل الجودة فيها .

٧ — يجب أن تتمسك الجمعية تمسكا شديداً بالأخذ بالطرق المحاسبية وفقاً للأساليب العلمية الحديثة ، كما ويجب أن تعطى مزيداً من العناية والاهتمام بالبحوث والدراسات التى تبذل فى سبيل مسايرة التطور الاقتصادى فى مجتمعنا الخاص .

ويهمنى أن أوضح أن الحركة التعاونية فى شتى أنحاء العالم آمنت بأن التعليم التعاونى هو سبيلها إلى خلق مواطنين صالحين لأمتهم ، يسند بعضهم بعضاً بروح بعيدة عن الأنانية والانتهازية . شعارها الفرد للمجموع والمجموع للفرد . بل آمنت بأنه ضمان للسير بالحركة فى الاتجاه السليم . فعمدت بكل الوسائل إلى نشر مبادئه ونظرياته . وكيفية تأسيس جمعياته وتنظيمها وإدارتها .

ولم تقتصر على هذا ، بل أنشأت لذلك مدارس ومعاهد تعاونية وضمنت مراجعها المواد التى ترتبط بالتعاون إرتباطاً وثيقاً ، وتكفل تخرج أعضاء مزودين بثقافة علمية وعملية تكفل لهم النجاح فى المسئوليات التى يضطلعون بها داخل الحركة .

هذا إلى أن كثيراً من الدول تدرس مواد التعاون فى مدارسها وكلياتها . ففى أوروبا مثلا أصبح للتعاون نصيب فى برامج جميع الجامعات . وكذلك فى معظم مقاطعات كندا . وفيما يزيد على أربعين ولاية بالولايات المتحدة الأمريكية . وفيما يقرب من عشر جامعات بالهند . وفى جامعات مختلفة وكليات فنية فى الفلبين وتايلند . . . وغيرها(١).

وقد اعترفت هيئة اليونسكو بأهمية التعاون فاعتبرته من المواضيع الأساسية(٢) التى يجب أن يلم بها المسئولون عن تثقيف النشء . ووضعت مؤلفاً يوضح طبيعة العلاقات بين المدرسة والجمعيات التعاونية .

ويكاد التعاونيون يجمعون على أن خير وسيلة لنجاح الحركة التعاونية هو نشر التعليم بصفة عامة والتعليم التعاونى بصفة خاصة . وفى هذا المعنى يقول أحدهم وهو من السويديين(٣) :

« إذا أتيحت لنا فرصة أن نبدأ حركتنا من جديد ، وكان علينا أن نختار بين أحد شيئين : البدء دون رأس المال ، ولكن بموظفين وأعضاء مستنيرين ، أو البدء برأس مال كبير وموظفين غير واعين ، فإن تجاربنا تملى علينا أن نختار الطريق الأول » .

ولا شك أن التعاونى السويدى يعنى بقـــوله « دون رأس المال » رأس المال الكبير .

---

(١) Maurice Colombian , Cooperation a Workers' Education, Manual International Labor Office, Geneva, 1956, p. 92.

(٢) M. Colombian Cooperatives and Fundamentals of Education, Paris, U.N.E.S.C.O Publication No. 632, 1950, H. Elldin.

(٣) The Importance of Education and the Cooperative Movement, a paper Submitted to the International Conference on Cooperative Education (16th Congress of the International Cooperative Alliance, Zurich, 1946..
"If we had occasion to start our movement afresh, and if we were given the choice between two possibilities that of starting without capital but with enlightend membership and staff, or, on the contrary, that of starting with a large amount of capital and ill-informed members our experience would incline us to choose the first course".

والتعليم التعاونى يعنى بالتدريب إلى جانب عنايته بالثقافة التعاونية . والمقصود بالتدريب ، التدريب الشامل لجميع عناصر الحركة إبتداء من العضوية فى الجمعيات إلى مناصب مجالس الإدارة فيها ، وتحرص الدول التى تأخذ بأسباب التقدم على العمل لسد هذا النقص فى حركتها ، وليس أدل على ذلك من أنه عندما عقد الحلف التعاونى مؤتمراً فى سيلان[١] عام ١٩٥٠ ، وكان يضم قادة الحركة التعاونية فى آسيا ، طالب زعماؤها بإنشاء مكتب إقليمى فى المنطقة ليساعد على تدريب العمال التعاونيين وعلى تزويد الحركة بالكتب والأفلام ، وعلى اختيار بعض الشباب للتعليم فى البلدان التى تتميز بقوة الحركة التعاونية فيها .

ونكاد نعتقد أن الحركة التعاونية لن تبلغ نصيبها من التقدم والنجاح إلا إذا كان هناك تجاوب عام نحو نشر الثقافة التعاونية فى شتى مراحل التعليم ، بمعنى أن تبدأ الثقافة التعاونية فى المرحلة الإعدادية بتلقين الجيل الجديد المبادىء التعاونية طبقاً للأساليب العصرية الحديثة فى التعليم ثم يزاد قدر هذه الثقافة فى المرحلة الثانوية[٢]. حتى تبدأ المرحلة الجامعية ، وهنا يجب أن تعمل الجامعات كما تعمل زميلاتها فى الخارج ، على إخراج قادة للقطاع التعاونى لا يقل مستواهم فى هذا النوع من التعليم عن مستوى ما تخرجهم للقطاعات الأخرى : على أن يكون القادة على جانب كبير من الإيمان برسالة الحركة التعاونية وأهدافها ودورها الفعال فى بناء المجتمع

---

(١) W.K.H. Cambell, Practical Cooperation in Asia and Africa, Cambridge, England : W. Heffer and Sons, Letd. 1951, p. 174.

أنظر أيضاً : "The Development of the Cooperative Movement in Asia International Labour Office, Geneva, 1949, p. 81.

حيث كان مكتب العمل الدولى قد أعد تقريراً لهذا المؤتمر اقترح فيه بذل هذه الجهود .

(٢) Cooperation in School and Community, A Teacher's Guide, Printed oby Midland Cooperative Wholesale with the Permission of the Publishers, Bureau of Publications, Teachers College, Columbia University, New York, 1951.

أنظر أيضاً : Cooperative Education, A Handbook of Practical Guidance for Cooperative Education Cooperative Union.

تاريخ الطبع غير مذكور .

يرجع أيضاً لإقتصاديات التعاون ، دكتور جابر جاد عبدالرحمن ، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٦٤ ص ٦٣٠ ومابعدها .

الحديث . فإن هـذا الايمان هو الذى يجعلهم يقبلون عن طيب خاطر أن يربطوا مستقبلهم بها ، ولا يترددون فى التقـدم للعمل فيها ، فمما لا شك فيه أن الحركة التعاونية أشد ما تـكون حاجة إلى هـذا الدم الجديد الذى يغذيها بكفايته وحيويته ونشاطه .

ويحسن أن تـكون هناك علاقة مستمرة وثيقة بين الجامعات والحركة التعاونية ولا شك أن الجامعات ترحب بالتعاون مع الهيئات التعاونية فى بحث مشاكلها وإيجاد الحلول لما يقابلها من صعاب ، كما أنه لا شك فى أن قوة الحركة التعاونية فى الخارج ترجع إلى هذا الاتصال الوثيق ، وكثيراً من الأبحاث التى أخرجتها الجامعات فى الخارج تدل على مدى قوة هذا الاتصال والتعاون .

ويحسن كذلك أن تعمل جميع الأجهزة الإرشادية فى الدولة على التعاون مع الأجهزة التعاونية العليا فى نشر التعليم والثقافة التعاونية ، فتبـذل مع الاتحادات أقصى جهودها فى هذا الميدان ، وقد يكون من المفيد فى هـذا الشأن أن تتعاقد الاتحادات مع الصحف الواسعة الانتشار على استئجار ركن معين فيها تتابع فيه نشر أخبارها ولها بعد ذلك ، وعندما تقوى الحركة ويشتد عودها ، أن تستقل بصحف ومجلات خاصة .

وهناك فئة على جانب كبير من الأهمية يحسن الانتفاع بها فى هذا المجال وهى : فئة الوعاظ والأئمة وغيرهم ممن يقومون بدور التوجيه والإرشاد فى الشعب . فهؤلاء ينبغى أن تطور معلوماتهم وتنظم لهم دراسات سريعة يلمون فيها بحقيقة الحركة وأهدافها ونظمها لـكى يستطيعوا عن طريق اتصالهم اليومى بعامة الشعب أن يثقفوهم ويبصروهم بحقيقة الحركة وأهدافها .

وإذا أضفنا إلى ما تقدم تطوير البرامج الإذاعية والتلفزيونية حتى تخصص جانباً منها لنشر الفـكرة فى برامج خفيفة مسلية للشعب تارة . ولأحاديث يقوم بها بعض المتخصصين تارة أخرى ، أمكن عن طريق كل ذلك أن نعوض ما فاتنا . وأن نأمل خيراً فى إقامة مجتمع تعاونى على أساس سليم نفخر به فى القريب إن شاء الله . بل إن

الأمل كبير فى أن تقوى الحركة فى بلادنا العربية وأن تمتد بعد ذلك جهودنا التعاونية لمساعدة المتطلعين إلينا من شعوب أفريقيا وآسيا .

ويهمنى أولا وقبل كل شىء أن أؤكد أنه ما لم تتناسق هذه الجهود مع إخراج قادة تعاونيين يجيدون إدارة الحركة والجمعيات طبقاً للأصول العلمية للادارة . فإن الحركة لن تحقق أهدافها المرجوة . ولهـــذا يجب تطبيق أصول الإدارة العلمية فى الجمعيات التعاونية .

المراجع

مرتبة حسب ورودها فى البحث

أولا — المراجع العربية

١ — « مفهوم الكفاية فى تطورنا التعاونى » بحث نشر فى الأهرام الاقتصادى بقلم الدكتور كمال حمدى أبو الخير عدد ١٩٨ صادر فى ١٥/١١/١٩٦٣ ص ٣٢ وما وبعدها .

٢ — « الحركة التعاونية بين الوعى والكفاية » بقلم الدكتور كمال حمدى أبو الخير . بحث نشر فى مجلة العلوم السياسية — القاهرة نوفمبر ١٩٦٢ .

٣ — « تقدير الكفايات العاملة وتدبيرها » بقلم الدكتور كمال حمدى أبو الخير . بحث نشر فى الأهرام الاقتصادى — القاهرة مارس ١٩٦٤ .

٤ — « اشتراكية التعاون والسياسات الإدارية » بقلم الدكتور كمال حمدى أبو الخير . بحث نشر فى الأهرام الاقتصادى — القاهرة مارس ١٩٦٢ .

٥ — « الحركة التعاونية بين الأمس واليوم » بقلم الدكتور كمال حمدى أبوالخير — بحث صادر عن جامعة عين شمس — القاهرة عام ١٩٦٤ .

٦ — « تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية الاستهلاك فى مصر » عام ١٩٥٩ — بقلم الدكتور كمال حمدى أبو الخير بحث أجراه الباحث عن أسباب فشل الجمعيات .

٧ — « دور المؤسسات التعاونية فى الاقتصاد القومى » بقلم الدكتور كمال حمدى أبو الخير — بحث صادر عن مكتب السيد الرئيس للأبحاث الاقتصادية — القاهرة ١٩٦٢ .

٨ — مؤلفات خاصة بالباحث « الدكتور كمال حمدى أبو الخير » :

١ — تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك — جامعة عين شمس عام ١٩٥٩ .

٢ — أصول التنظيم والإدارة — مكتبة عين شمس عام ١٩٦١ .

٣ — التعاون الاستهلاكي تاريخه — نظمه — مشكلاته — مكتبة عين شمس عام ١٩٦٤ .

٩ — « اشتراكية التعاون تؤمن بالحيـاة والديمقراطية والملـكية » بقلم الدكتور كمال حمدى أبو الخير بحث نشر فى مجلة العلوم السياسية — القاهرة يناير عام ١٩٦٢ .

١٠ — القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ — الجمهورية العربية المتحدة .

١١ — القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٤٤ — الجمهورية العربية المتحدة .

١٢ — الدكتور محمد كامل أمين ملش — الشركات . بند ٢٤٣ ص ٢٢٦ — ٢٢٧ — مطبعة دار الـكتاب العربى طبعة ١٩٥٠ .

١٣ — القانون النظامى النموذجى للجمعياب التعاونية للاستهلاك .

١٤ — مجلس الإدارة فى الجمعيات التعاونية (مصلحة التعـاون) وزارة الشئون الاجتماعية — الجمهورية العربية المتحدة .

١٥ — القرار الوزارى رقم ٩٧ لسنة ١٩٥٧ فى شأن تنفيذ بعض أحكام قانون الجمعيات التعاونية .

١٦ — اقتصاديات التعاون — الدكتور جابر جاد عبد الرحمن — مكتبة النهضة المصرية ١٩٦٤ .

ثانياً — المراجع الأجنبية

1. Cooperative Management and Administration, Internationtional Labour Office, Geneva, 1960.
2. Paul Blair, Tri-State Co-op. Committee Meeting, Ala. No. 27, 1962.
3. Cooperatives and the Future, National Conference on Cooperatives Proceedings, Washington, D.C. Apr. 28-30, 1963.
4. Cooperatives. Today and Tomorrow. By : Dr. Ewell Paul Ploy, Associate Professor of Agricultural Economics and Agribusiness, Conisiana State Univ. The Interstate Printers & Publishers, Inc. Danville, Illinois 1964, p. 571.
5. James Burnham : The Management Revolution Penguin Special.
6. James Peter Warbase. Problems of Cooperation. The Cooperative League of the United States of America, 1942. P. 30.
7. Fredrick Harbison & Charles A. Mayers Management in the Industrial World Mc. Graw-Hill Series Management Mc. Graw-Hill Book Company. Inc. 1959.
8. L. Urwick : The Elements of Administration. Harper & Brothers. 1943 : p. 69.
9. Ralph D. Davis. Industrial Organization and Management. New York : Harper & Brothers. 1940. p. 14.
10. Pearce C. Kelley and Keneth Lawyer. How to Organize and Operate a Small Business. Prentice Hall, Inc. 1954, p. 312.
11. Pearce C. Kelley, Organization and Management. Trends in Retail Distribution. Ph. D. Thesis, 1930, University of California, Bakerley.
12. Delbert J. Duncan and Charles F. Phillips. Retailing Principles and Methods p. 619. Richard D. Irwin, Inc. 1947.
13. Industrial Cooperation, Catherine Webb, The Cooperative Union, London 1906, p. 59.
14. Working Men Cooperators A.H.D. Acland and Benjamin Jones, London, Cassell and Company, 1884, pp. 72-74.

15. Consumers' Cooperative Societies in the United States in 1920, Wash., D.C. : Bur. Labor Stat. Bul. 313-1923. 74-75. (Govt. Print. Off.).

16. Cooperative Movement in the United States in 1925 (other than agricultural). Wash., D.C. But. Labor State. Bul. 437-1927, pp. 96-103, (Govt. Print. Off.).

17. Cooperative Marketing. Federal Trade Commission, Wash., D.C. Govt. Print. Off. 1928 (70th Congress, 1st Session, Senate Documents 95 : 299-823.

18. Report of the U.S. Industrial Commission. Wash., D.C. 1901, Vol. X, P. ccclxvii and Vol. XII, F, P. ccxciv. (Govt. Print. Offi.)

19. Organization & Management of Consumers' Cooperative and Buying Clubs, Bulletion No. 665. U.S.B. of Labor.

20. Cooperatives. The British Achievement By : Paul Greer. Harber & Brothers Publishers New York, 1955.

21. Top Management Organization & Control, By : Paul E. Holden, Lounsbury S. Fish & Hubert E. Smith Mc. Graw-Hill Book Comp. Inc. 1951, New York.

22. The Principles & Practice of Management. By : E.F.L. Brech & Others, 1953, Longmans' Green & Co., p. 25.

23. Coopertaive Behind the Iron Curtain, By: Arnold P. Aizsilnieks, Translated by Eric V. Young-Quist Berners Bros. Press. Antigo. Wasconsin 1952, p. 28.

24. History of Cooperation, By : Emory S. Bogardus. The Cooperative League of the U.S.A. Chicago-Washington, 1955, p. 16.

25. Consumer Cooperative Leadership. Percy S. Brown. Edward A. Fiene Good Will Fund, Inc. Boston 9 Mass : 1945, pp. 96-97.

26. Manual for Cooperative Directors. By : V.S. Allanne. Cooperative Publishing Association Superior, Wasconsin 1949, p. 39.

27. Cooperative Life and Business. Harriet Bunn and Ethel Falk. Milwaukee D.M. Hale and Company, 1936, p. 132.

28. Planning for Cooperatives Committee. Joseph Gilbert & Others, Midland Cooperative Wholesale, Minneapolis, Minn. p. 12.

29. Maurice Colombian, Cooperation a Workers' Education. Manual International Labor Office, Geneva, 1956, p. 92.
30. M. Colombian Cooperatives & Fundamentals of Education. Paris, U.N.E.S.C.O. Publication No. 632, 1950, H. Elldin.
31. W.K.H. Cambell, Practical Cooperation in Asia and Africa Cambridge, England, W. Heffer & Sons, Ltd., 1951, p. 174.
32. The Development of the Cooperative Movement in Asia. International Labour Office, Geneva, 1949, p. 81.
33. Cooperation in School & Community. A Teacher's Guide, Printed by Midland Cooperative Wholesale with the Permission of the Publishers, Bureau of Publications, Teachers College, Columbia University, New York : 1951.
34. Cooperative Education. A Handbook of Practical Guidance for Cooperative Education Cooperative Union.

